mandiri

berkarya untuk **indonesia**

2014
Laporan Tahunan

PT BANK MANDIRI (Persero) Tbk.
www.bankmandiri.co.id

Disclaimer

This annual report contains statements concerning the financial condition, operational results, projections, plans, strategies, policies, and objectives of the Company, all of which are categorized as forward-looking statements under the definitions contained in the laws and regulations, save for matters of an historical nature.

Such forward-looking statements are subject to a number of risks and uncertainties, and actual outcomes may differ materially from what is predicted in the statements

The forward-looking statements contained in this annual report are based on various assumptions regarding current and future conditions affecting the Company and the business environment in which the Company operates. The Company cannot give any assurance that the actions taken to ensure the validity of this document will also result in the achievement of the anticipated outcomes.

This terms " Bank Mandiri" and "the Company" are used interchangeably in this report to refer to PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, which carries on business in the banking services sector.

berkarya untuk indonesia

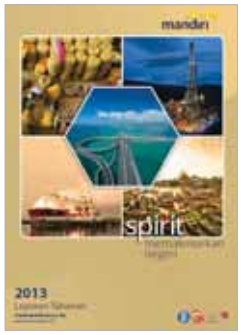
”

Dalam rangka membawa misi untuk mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia, kami selalu melakukan segala upaya untuk terus berkarya untuk Indonesia. Hal itu kami wujudkan dengan selalu menyalakan semangat menjadikan Bank Mandiri sebagai bank dengan kinerja keuangan dan operasional terbaik serta memberikan sumbangan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat dan lingkungan. Mimpi kami adalah Bank Mandiri dapat memberikan yang terbaik kepada semua pemangku kepentingan (stakeholders) berupa kemakmuran ekonomi (profit), kesejahteraan sosial (people), dan kelestarian alam (planet) sehingga kami dapat berperan serta dalam mewujudkan Indonesia yang berkelanjutan (sustainable Indonesia).”

kesinambungan tema

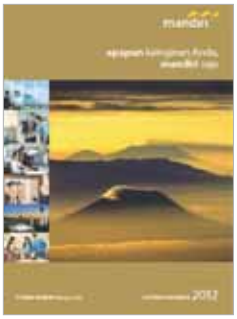
BERKARYA UNTUK INDONESIA

Kami dengan gigih melakukan segala upaya untuk berkarya dengan menjadikan Bank Mandiri sebagai bank dengan kinerja keuangan dan operasional terbaik, dibanggakan oleh Bangsa Indonesia.



SPIRIT MEMAKMURKAN NEGERI

Kami memiliki *Spirit* Memakmurkan Negeri dimana keberadaan kami bertujuan untuk mempengaruhi pertumbuhan ekonomi nasional, menjadikan aktifitas bisnis berkembang dan roda perekonomian tumbuh serta mewujudkan mimpi pada lebih banyak nasabah.



APAPUN KEINGINAN ANDA, MANDIRI SAJA

Sebagai institusi keuangan terbesar di Indonesia, Bank Mandiri berkomitmen untuk sigap, proaktif, dan inovatif dalam menghadirkan solusi bagi kebutuhan finansial setiap nasabah.

KESUNGGUHAN DALAM MENJAWAB KEINGINAN

Bank Mandiri memiliki komitmen untuk terus berupaya menjawab setiap keinginan Anda dengan penuh kesungguhan. Kinerja kami didukung oleh budaya perusahaan yang memegang teguh kepercayaan, integritas, profesionalisme, fokus terhadap nasabah dan kesempurnaan.

sekilas laporan tahunan

Selamat datang pada Laporan Tahunan 2014 Bank Mandiri. Tema laporan tahunan ini adalah "Berkarya Untuk Indonesia" yang melambangkan keinginan setiap Insan Mandiri selalu melakukan segala upaya untuk terus berkarya untuk Indonesia. Suatu tujuan hidup yang lebih besar dari sekedar bekerja yang dilakukan secara bertahap untuk mewujudkan dan selalu menyalakan semangat menjadikan Bank Mandiri sebagai bank dengan kinerja keuangan dan operasional terbaik serta memberikan sumbangan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat dan lingkungan.

Laporan tahunan ini disusun berdasarkan kajian yang mendalam terhadap prospek keberlanjutan bisnis Bank Mandiri serta dinamika bisnis perbankan pada tahun 2014 yang dilakukan dengan semangat untuk memberikan sesuatu yang besar, tidak hanya untuk Bank Mandiri namun juga bagi Indonesia.

Tujuan utama dari laporan tahunan ini adalah untuk meningkatkan keterbukaan informasi Bank Mandiri yang ditunjukkan dalam lingkup eksternal dan internal serta pembelajaran dalam organisasi Bank Mandiri sendiri.

Laporan tahunan ini dapat memberikan gambaran secara komprehensif dan detail tentang sumber informasi pencapaian kinerja, laporan posisi keuangan, laba rugi, dan arus kas dalam setahun.

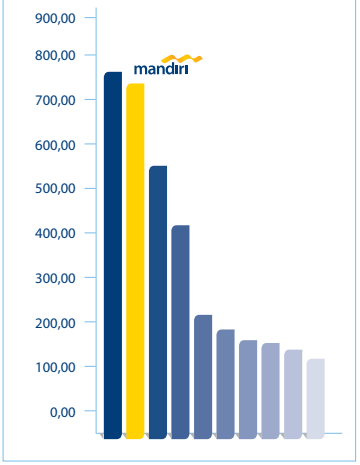
Laporan ini juga memberikan gambaran tentang tugas, peran dan fungsi struktural organisasi Bank Mandiri yang mencerminkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

Tujuan utama dari laporan tahunan ini adalah untuk membangun pemahaman dan kepercayaan seluruh pemangku kepentingan Bank Mandiri dengan menyediakan informasi yang tepat, berimbang, dan relevan sehingga seluruh karyawan, manajemen, dan para pemegang saham dapat memperoleh informasi yang memadai terkait langkah langkah kebijakan yang telah dan akan ditempuh Bank Mandiri berikut keberhasilan pencapaian pada tahun 2014.

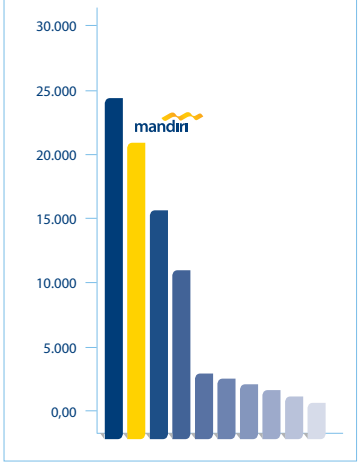
Bagi Bank Mandiri, laporan tahunan tidak sebatas pelaporan pertanggungjawaban manajemen dalam Rapat Umum Pemegang Saham, namun telah menjadi media komunikasi yang efektif kepada seluruh pemangku kepentingan tentang kinerja dan prospek perusahaan pada masa mendatang. Laporan tahunan ini juga menjadi wujud penerapan tata kelola perusahaan yang baik, serta merupakan sarana Bank Mandiri untuk memperoleh masukan dari berbagai kalangan tentang seberapa baik laporan tahunan ini dan sekaligus untuk dapat semakin memantapkan keberadaan Bank Mandiri sebagai bank terbaik dan terbesar di Indonesia.

Optimis Menjadi Bank Terbaik

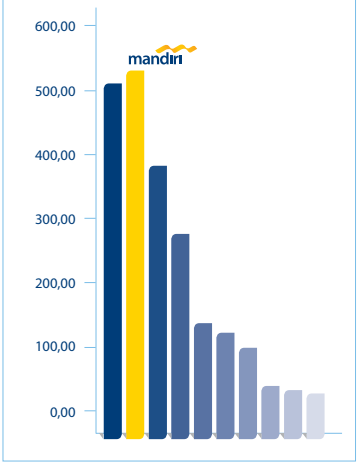
Total Aset 2014 Kategori Bank Nasional (triliun)



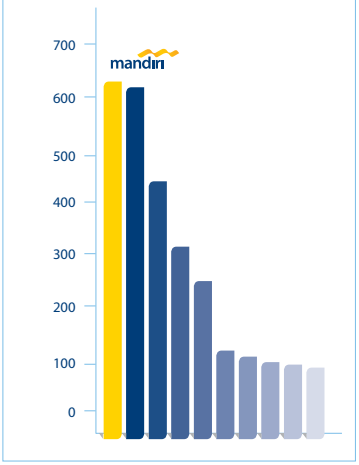
Total Laba 2014 Kategori Bank Nasional (triliun)



Total Kredit 2014 Kategori Bank Nasional (triliun)



Total DPK 2014 Kategori Bank Nasional



BANK DENGAN PENGALAMAN PANJANG. JARINGAN LUAS. DIDUKUNG OLEH GRUP USAHA YANG SOLID.

Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 66-118 dan 234-249.

LAYANAN PRODUK DAN JASA TERINTEGRASI. MEMENUHI KEBUTUHAN NASABAH DI SELURUH SEGMEN.

Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 100-107 dan 136-162.

AKTIF MENDUKUNG PROGRAM PEMBIAYAAN INFRASTRUKTUR PEMERINTAH YANG DAPAT MENDORONG PEREKONOMIAN NASIONAL.

Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 30-42.

LIKUIDITAS DPK

Bank Mandiri mempertahankan posisi likuiditas yang kuat dengan menggunakan sejumlah indikator, antara lain adalah primary reserve ratio (rasio Giro Wajib Minimum dan Kas), secondary reserve (cadangan likuiditas), dan Loan to Deposit Ratio (LDR) sebesar 82,02%.

14,39% MENCAPAI **RP636,382** TRILIUN

KUALITAS KREDIT

Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 100-107 dan 136-162.

NPL 2,15%

Bank Mandiri adalah Bank penyalur kredit terbesar kedua di Indonesia.Pertumbuhan kredit Bank Mandiri sebesar 12,2% dengan rasio NPL yang tetap rendah, dicapai melalui penyalurankredit secara berhati-hati.

KECUKUPAN MODAL

Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 30-42.

CAR 16,60%

Struktur permodalan yang sehat dibangun dengan basis Tier 1 yang kokoh. Memberi imbal hasil yang solid dengan

ROA 3,39% DAN ROE 20,95%.

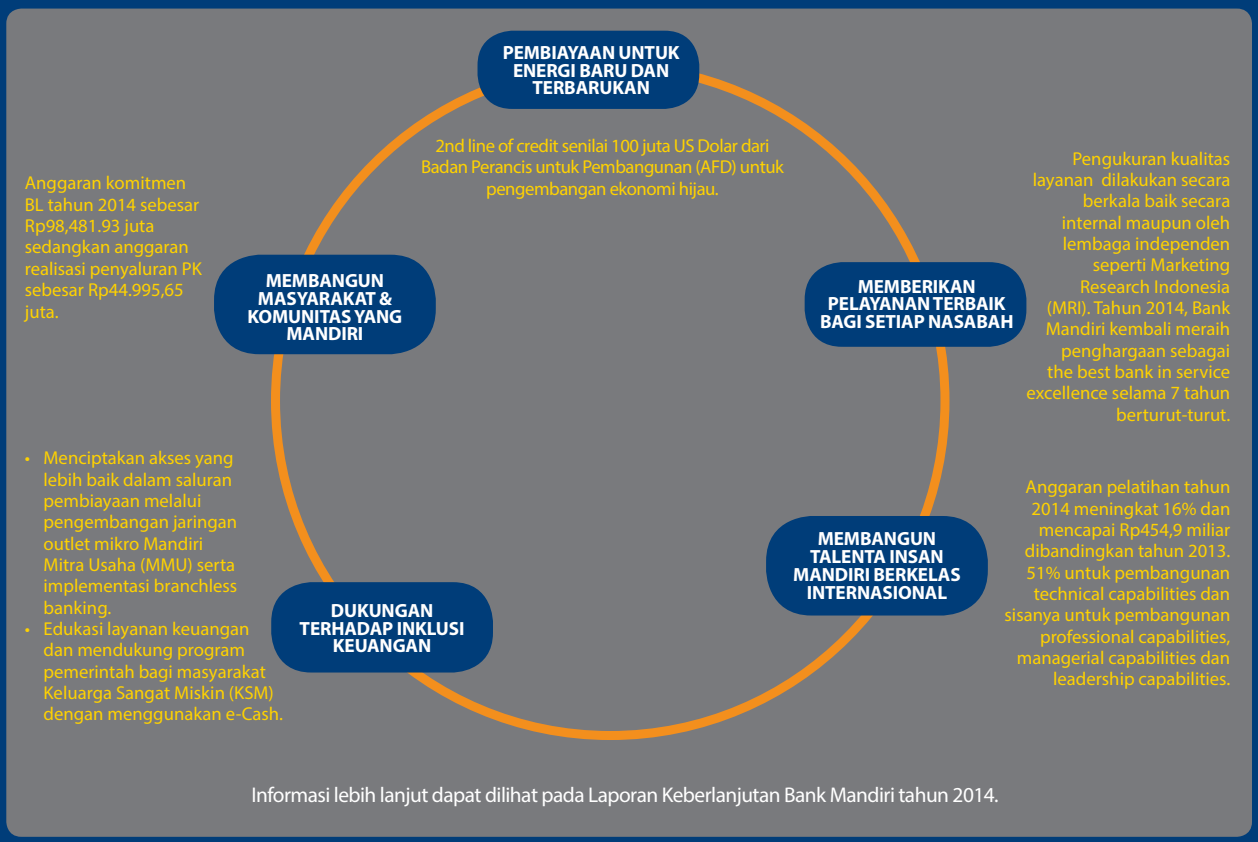
TATA KELOLA PERUSAHAAN

Untuk menjadi the best bank in ASEAN, Bank Mandiri memerlukan pemenuhan kualitas pengelolaan perusahaan yang lebih baik. Termasuk mensyaratkan penguatan pengendalian internal yang dilakukan melalui implementasi fungsi assurance meliputi internal audit, risk management, dan compliance. Bank Mandiri berinisiatif menerapkan tata kelola terintegrasi untuk meningkatkan pengawasan dan mengantisipasi risiko yang akan dihadapi di masa depan seiring berkembangnya area cakupan perbankan pada Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015.

Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 420-598.

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Adapun program CSR yang menunjukkan kinerja keberlanjutan Bank Mandiri terkait hubungan dengan nasabah, lingkungan,kepegawaian dan pengembangan masyarakat antara lain dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:



Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri tahun 2014.

Visi CSR Bank Mandiri untuk "Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program CSR sebagai inspirasi menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia" merupakan komitmen dalam mencapai Good Corporate Citizen (GCC). Bank Mandiri secara berkelanjutan berperan aktif melakukan pengembangan komunitas, edukasi dan kewirausahaan dan financial literacy melalui Pilar CSR yang ditetapkan. Salah satunya dilakukan dengan edukasi layanan keuangan dan mendukung program pemerintah bagi masyarakat yang masuk kategori Keluarga Sangat Miskin (KSM) melalui pemberian bantuan sosial pemerintah dengan menggunakan e-Cash. Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada uraian tentang Bank Mandiri, halaman 604-624.

warisan tak ternilai

"Dengan sejarah panjang yang dilalui dan semangat memakmurkan negeri, Bank Mandiri telah dan akan senantiasa menunjukkan kesungguhannya dalam memberikan kontribusi terbaik untuk mendukung pertumbuhan serta perkembangan perekonomian Indonesia"

1 Gedung Kantor Pusat *ex-legacy* PT Bank Pembangunan Indonesia (Persero) atau Bapindo

2 Gedung Kantor Pusat *ex-legacy* PT Bank Bumi Daya (Persero)

3 Gedung Kantor Pusat *ex-legacy* PT Bank Dagang Negara (Persero) atau BDN

4 Gedung Kantor Pusat *ex-legacy* PT Bank Export Import (Persero) atau Bank Exim

KONSOLIDASI DAN INTEGRASI

Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah.

Sejak didirikan, kinerja Bank Mandiri senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. Bank Mandiri melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

TRANSFORMASI TAHAP I - TAHUN 2005-2010

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (regional champion Bank), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

01 **Implementasi budaya**
Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.

02 **Pengendalian tingkat NPL secara agresif**
Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko.

03 **Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata**
pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value preposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.

04 **Pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar** Direktorat atau *Business Unit* dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasi menjadi *Regional Champion Bank*, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

Proses transformasi yang telah dijalankan Bank Mandiri sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri, tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari sebesar 15,34% di tahun 2005 menjadi hanya sebesar 0,62% di tahun 2010. Selain itu laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp0,6 triliun di tahun 2005 menjadi Rp9,2 triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis di atas, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut "TIPCE" yang dijabarkan menjadi: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Excellence*).

TRANSFORMASI LANJUTAN TAHUN 2010-2014

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya untuk "Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif". Dengan visi tersebut, Bank Mandiri mencanangkan untuk mencapai *milestone* keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp225 triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas aset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%. Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri mentargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

Wholesale Transaction

Memperkuat *leadership* dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani *institusi corporate & commercial* di Indonesia.

Retail Deposit & Payment

Menjadi bank pilihan nasabah di bidang *retail deposit* dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.

Retail Financing

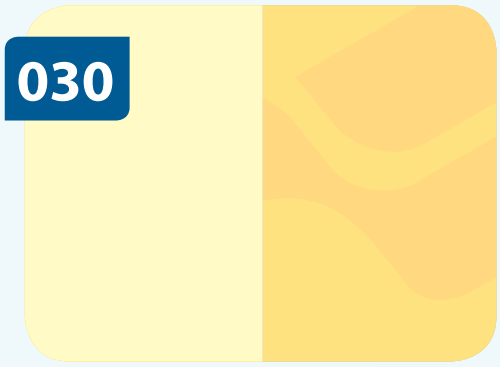
Meraih posisi terdepan dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.

Indikator keberhasilan transformasi lanjutan 2010-2014 ditunjukkan dengan pencapaian nilai kapitalisasi saham yang mencapai Rp254 triliun, *Return on Asset* mencapai 3,39%, dan *Non Performing Loan* sebesar 2,17%. Bank Mandiri telah berhasil mempertahankan predikat sebagai "*the best bank in service excellence*" selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Marketing Research Indonesia* (MRI), dan mempertahankan predikat sebagai "Perusahaan Sangat Terpercaya" selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG).

Daftar isi

OPENING

004 Tema dan Kesinambungan Tema
006 Warisan Tak Ternilai
014 Kinerja 2014
016 Strategi 2014
017 Pencapaian Penting 2014
018 Ikhtisar Data Keuangan Penting 5 Tahun Terakhir
020 Ikhtisar Operasional Penting 5 Tahun Terakhir
022 Penghargaan dan Sertifikasi
028 Peristiwa Penting 2014



LAPORAN KEPADA PEMEGANG SAHAM DAN PEMANGKU KEPENTINGAN

032 Sambutan Dewan Komisaris
036 Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris
042 Laporan Direksi
062 Surat Pernyataan anggota Dewan Komisaris dan Direksi tentang Tanggung Jawab Atas Laporan Tahunan 2014

PROFIL PERUSAHAAN

066 Identitas Perusahaan
068 Sejarah Singkat
070 Bidang Usaha
072 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan
076 Struktur dan Komposisi Pemegang Saham
079 Informasi Pemegang Saham Utama dan Pengendali
080 Struktur Organisasi
082 Profil Dewan Komisaris
088 Profil Direksi
096 Profil Ringkas *Senior Executive Vice President (SEVP)*
100 Produk dan Jasa Perbankan
102 *Wholesale Banking*
104 *Retail Banking*
107 *Export & Import Advisory*
110 Peta Wilayah Operasional dan Jaringan Kantor Bank Mandiri
114 Struktur Grup Perusahaan
116 Entitas Anak, Entitas Asosiasi dan Pengendalian Bersama Entitas
118 Lembaga Profesi Penunjang Pasar Modal

2014 Annual Report

PT BANK MANDIRI (Persero) Tbk.
www.bankmandiri.co.id

ANALISA & PEMBAHASAN MANAJEMEN

130 Tinjauan Industri
- 130 Perekonomian Global
- 133 Industri Perbankan Nasional
- 134 Peran Bank Mandiri dalam Perbankan Nasional

136 Tinjauan Bisnis
- 138 Highlight Kinerja Unit Bisnis
- 140 Institutional Banking
- 144 Corporate Banking
- 147 Commercial & Business Banking
- 152 Treasury, Financial Institutions & SAM
- 158 Micro & Retail Banking
- 162 Consumer Finance

166 Tinjauan Kinerja Keuangan
- 166 Laporan Laba Rugi
- 176 Analisis Posisi Keuangan
- 193 Arus Kas
- 195 Perbandingan Antara Target dengan Realisasi Tahun 2014 dan Proyeksi Tahun 2015

INFORMASI BAGI PEMEGANG SAHAM DAN INVESTOR

122 Kondisi Pasar Modal dan Kinerja Saham Bank Mandiri

123 Ikhtisar Saham
- 124 Fluktuasi Saham dan Kapitalisasi Pasar Lanjutan
- 125 Kronologis Pencatatan Saham
- 125 Management Stock Option Plan (Msop) Dan Employee Stock Allocation (Esa)

124 Kronologi Pembayaran Dividen

125 Kronologis Pencatatan Efek Lainnya

126 Realisasi Dana Hasil Penawaran Umum

206 Tinjauan Informasi Keuangan Lainnya
- 196 Analisa tentang Kemampuan Membayar Utang dan Tingkat Kolektibilitas Piutang
- 199 Struktur Modal
- 201 Investasi Barang Modal

213 Informasi Material Lainnya
- 203 Informasi dan Fakta Material Setelah Tanggal Laporan Akuntan
- 205 Kebijakan Dividen
- 206 Kontribusi Kepada Negara
- 207 Informasi Transaksi Material yang Mengandung Benturan Kepentingan atau Transaksi dengan Pihak Afiliasi
- 212 Perubahan Peraturan dan Dampaknya terhadap Perusahaan
- 220 Perubahan Kebijakan Akuntansi
- 221 Perjanjian, Komitmen, dan Kontinjensi Penting
- 223 Kebijakan Lindung Nilai (*Hedging*)

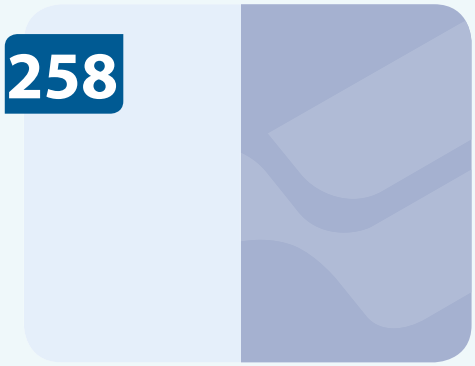
234 Sekilas Kinerja Anak Perusahaan
- 225 Bank Syariah Mandiri
- 230 Mandiri Sekuritas
- 234 Mandiri Tunas Finance
- 236 Mandiri AXA General Insurance
- 238 AXA Mandiri Financial Service
- 240 Bank Sinar Harapan Bali
- 243 Mandiri Manajemen Investasi
- 246 Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.
- 248 Bank Mandiri (Euroupe) Ltd.
- 249 In-Health

251 Pemasaran

254 Prospek Usaha

255 Rencana Strategi Perusahaan ke Depan

Daftar isi



TINJAUAN FUNGSI PENDUKUNG BISNIS

260 Human Capital
276 Compliance & Legal
282 Finance & Strategy
288 Technology & Operations
296 Change Management Office
302 Internal Audit
306 Manajemen Risiko
412 Retail Risk
416 Transactional Banking

TATA KELOLA PERUSAHAAN

423 GCG Pendahuluan
424 Prinsip-prinsip GCG
426 Kebijakan Dasar GCG
426 Kilas Balik Implementasi GCG
429 Tahapan Implementasi GCG
430 Komitmen Penerapan Tata Kelola secara Berkelanjutan
430 Fokus Tata Kelola Bank Mandiri 2014
431 Self-assessment GCG Bank
431 GCG Asean Scorecard
432 Rating GCG - CGPI Awards
433 Kebijakan Benturan Kepentingan dan Gratifikasi
434 Pengelolaan LHKPN
436 Struktur dan Mekanisme Tata Kelola Perusahaan
438 Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
438 Hak dan Kewenangan Pemegang Saham
439 Pelaksanaan RUPS (RUPS Tahunan dan RUPS LB)
448 Tindak Lanjut Keputusan RUPS Tahun Sebelumnya
450 Dewan Komisaris
468 Direksi
496 Kebijakan Remunerasi Direksi & Dewan Komisaris
500 Komite di bawah Dewan komisaris
500 Laporan Komite Audit
511 Laporan Komite Nominasi dan Remunerasi
518 Laporan Komite Pemantau Risiko dan GCG
524 Sekretaris Dewan Komisaris
526 Komite di bawah Direksi
540 Sistem Pengendalian Internal
542 Laporan Fungsi Kepatuhan
548 Laporan Internal Audit
558 Laporan Manajemen Risiko
568 Auditor Eksternal
570 Sekretaris Perusahaan
574 Kode Etik dan Budaya Perusahaan
580 Akses Informasi dan Data Perusahaan
586 Pengadaan Barang dan Jasa
592 Perkara Hukum Direksi dan Dewan Komisaris serta Permasalahan Hukum
594 Sistem Pelaporan Pelanggaran/*Whistleblowing System*
598 Informasi Penting Lainnya

TANGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

607 Pendahuluan
610 Kebijakan, Program & Metode CSR Bank Mandiri
612 Struktur Pengelola CSR dan Anggaran Tahun 2014
616 Tanggung Jawab Sosial Terhadap Produk dan Nasabah
620 Tanggung Jawab Sosial Terhadap Pegawai dan Kesehatan, Keselamatan Kerja (K3)
622 Tanggung Jawab Sosial Terhadap Lingkungan
624 Tanggung Jawab Sosial Terhadap Masyarakat

REFERENSI OJK

640

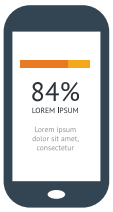
LAPORAN KEUANGAN

653

kontribusi kami untuk kemajuan bangsa

Kami terus meningkatkan kontribusi untuk kemajuan bangsa dalam berbagai peran di setiap aktifitas bisnis kami. Pada tahun 2014, Bank Mandiri telah berperan aktif mendukung pembangunan nasional dengan merealisasikan pembiayaan pembangunan 13 ruas jalan tol sepanjang 272,34 KM, membiayai 30% kebutuhan pembangunan pembangkit listrik nasional, serta merealisasikan harapan bangsa Indonesia untuk memiliki *world class port*.

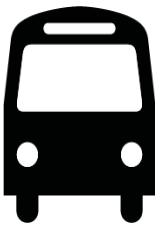
Semangat kami untuk menjadikan Indonesia lebih baik terus kami kembangkan melalui pembiayaan infrastruktur antara lain telekomunikasi, minyak dan gas, kelistrikan, transportasi dan berbagai bidang infrastruktur lainnya yang akan membuka visi-visi setiap insan bangsa Indonesia untuk turut serta berkontribusi bagi kemajuan bangsa.



TELEKOMUNIKASI
15.212,03 Miliar

MINYAK & GAS
37.341,79 Miliar

KELISTRIKAN
22.028,04 Miliar



TRANSPORTASI
10.079,86 Miliar

JALAN TOL
27.353,74 Miliar

Kami juga turut membantu penciptaan lapangan kerja setiap tahun dengan memberikan pembiayaan kepada korporasi di sektor lain yang memberikan *trickle down* dan dapat menyerap tenaga kerja secara berkesinambungan.

KEMANDIRIAN WIRAUSAHA MUDA

Dengan semangat membangun negeri, kami telah ikut serta meningkatkan kemampuan ekonomi

27 ribu pengusaha
segmen *Commercial*

724 ribu pengusaha
pengusaha mikro sebanyak 657 ribu orang

3.000 pekerja migran
untuk dapat menjadi wirausahawan sukses

kinerja 2014

STRATEGI 2014

MEMPERKUAT KEUNGGULAN DI *WHOLESALE TRANSACTION*

- Memberikan solusi transaksi keuangan yang komprehensif kepada nasabah *corporate* untuk memperkuat hubungan dengan nasabah *corporate*, *commercial*, dan institusi dengan memberikan solusi transaksi keuangan yang komprehensif.
- Membangun hubungan melalui pendekatan holistik dengan perusahaan-perusahaan terkemuka.
- Tahun 2014 pendapatan yang bersumber dari *Wholesale fee* mencapai Rp4,4 triliun, dan dana murah *Wholesale* mencapai Rp73,2 triliun, sedangkan jumlah transaksi *cash management* tumbuh sebesar 80,4% mencapai 44,2 juta transaksi

MENJADI BANK PILIHAN NASABAH DI SEGMEN *RETAIL PAYMENT & DEPOSIT*

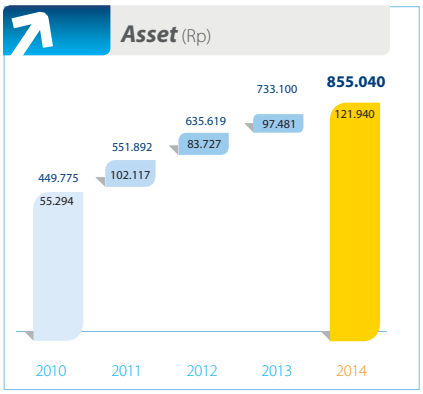
- Bank Mandiri selalu berusaha memberikan layanan perbankan yang unik, unggul dan solusi transaksi yang inovatif.
- Tahun 2014 pendapatan yang berasal dari *retail fee* mencapai Rp6,7 triliun, dan dana murah *Retail* mencapai Rp279,3 triliun, sedangkan jumlah transaksi *e-channel* selama tahun 2014 mencapai 1.820 juta transaksi.

MENJADI PEMENANG DALAM SEGMEN PEMBIAYAAN *RETAIL*

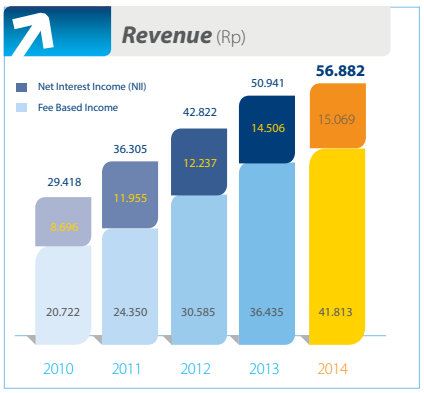
- Menjadi salah satu pemain utama di Micro Banking, Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Personal Loan dan Kartu Kredit, serta dominan di perbankan syariah.
- Tahun 2014 total kredit *retail* mencapai Rp158,0 triliun, atau tumbuh 21,4% secara tahunan dengan komposisi 33,2% dari total kredit. Jumlah nasabah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tumbuh 15,5% YoY atau lebih dari 100 ribu nasabah.

PENCAPAIAN PENTING 2014

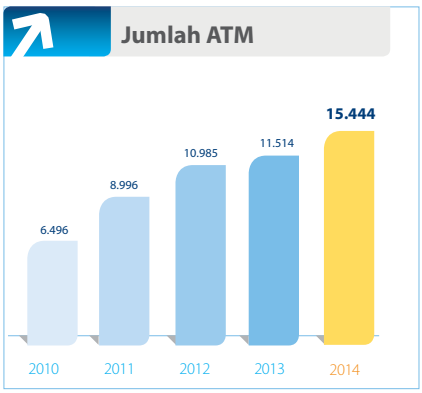
Bank Mandiri berhasil mempertahankan predikat sebagai "*the best bank in service excellence*" selama 8 (delapan) tahun berturut-turut dari MRI. Mempertahankan predikat sebagai "Perusahaan Sangat Terpercaya" selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari IICG.



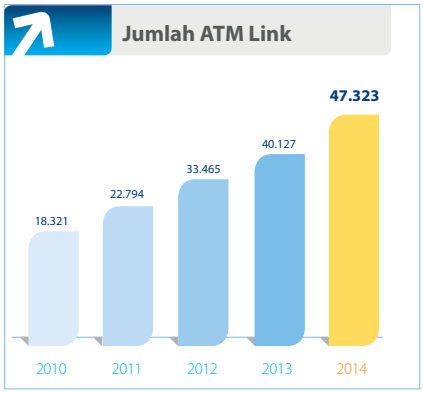
Asset meningkat 16,63% menjadi Rp855.040 triliun dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp733.100 triliun



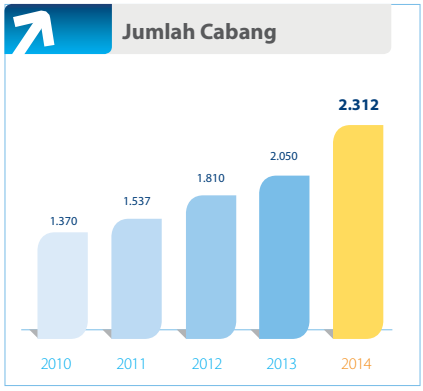
Revenue meningkat 11,66% menjadi Rp56.882 triliun dibanding tahun sebelumnya dengan kontribusi *Net Interest Income* 73,51% dan *Fee based Income* 26,49%



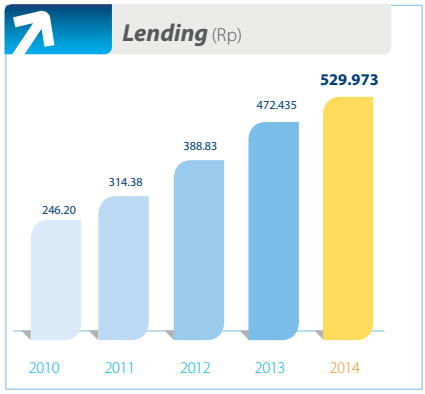
Jumlah ATM meningkat 34,13% menjadi 15.444 dibanding tahun sebelumnya mencapai 11.514



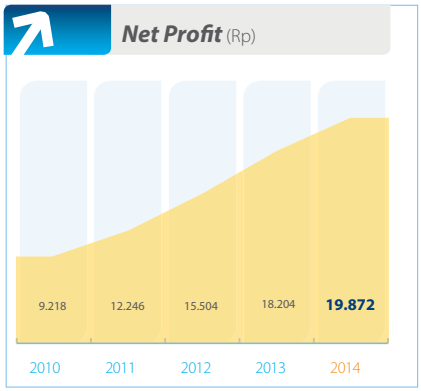
Jumlah ATM link meningkat 17,93% menjadi 47.323 dibanding tahun sebelumnya mencapai 40.127



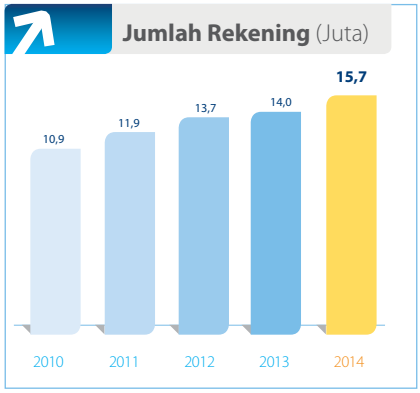
Jumlah cabang meningkat 12,78% menjadi 2.312 dibanding tahun sebelumnya mencapai 2.050



Lending meningkat 12,18% menjadi Rp529.973 triliun dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp472.435 triliun



Net Profit meningkat 9,16 % menjadi Rp19.872 triliun dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp18.204 triliun



Jumlah rekening meningkat 12,14% menjadi 15,7 juta dibanding tahun sebelumnya mencapai 14,0 juta

ikhtisar data keuangan penting 5 tahun terakhir

Konsolidasi-termasuk anak perusahaan (dalam Rp Juta)

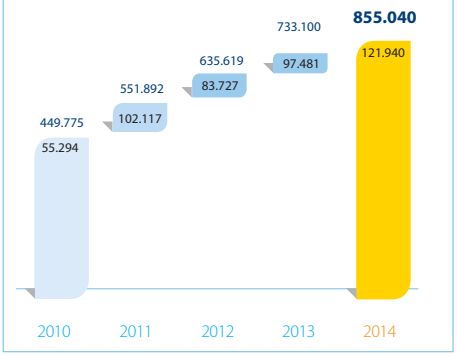
Angka-angka pada seluruh tabel dan grafik dalam laopran tahunan ini menggunakan bahasa Indonesia

Uraian	2014	2013	2012	2011	2010
Posisi Keuangan (Konsolidasi)					
Total Aset	855.039.673	733.099.762	635.618.708	551.891.704	449.774.551
Kredit[1)] - Bruto	529.973.541	472.435.041	388.830.299	314.380.848	246.200.576
Obligasi Pemerintah	86.153.906	82.227.428	79.072.173	78.661.519	78.092.734
Penyertaan Saham - Netto	55.490	4.667	4.306	6.498	6.248
Total Liabilitas[2)]	750.195.111	644.309.166	559.863.119	489.237.296	407.704.515
Dana Pihak Ketiga - Simpanan Nasabah[2)]					
- Giro	128.067.091	123.445.524	113.911.014	92.616.188	68.372.347
- Tabungan	252.444.999	236.510.887	202.216.209	163.779.820	133.585.356
- Deposito	255.870.003	196.385.250	166.786.895	165.854.396	160.254.451
Liabilitas berbeban bunga lainnya	53.870.042	39.570.135	32.613.314	32.420.514	20.812.639
Modal/Ekuitas[3)]	104.844.562	88.790.596	75.755.589	62.654.408	42.070.036
Laba Rugi Komprehensif (Konsolidasi)					
Pendapatan Bunga:					
- Dengan Bunga Obligasi Pemerintah	62.637.942	50.208.842	42.550.442	37.730.019	33.931.650
- Tanpa Bunga Obligasi Pemerintah	58.003.439	46.725.244	39.475.434	33.516.005	28.228.824
Pendapatan Bunga Bersih *)					
- Dengan Bunga Obligasi Pemerintah	39.132.424	33.809.418	28.421.569	22.535.156	20,169,666
- Tanpa Bunga Obligasi Pemerintah	34.497.921	30.325.820	25.346.561	18.321.142	14,466,840
Pendapatan Operasional Lainnya	14.687.815	14.686.637	11.897.822	11.768.351	8.432.817
Biaya Operasional Lainnya *)	25.374.351	22.533.779	19.804.005	17.071.195	12,726,030
Biaya CKPN	5.718.130	4.871.442	3.423.067	3.297.670	2.986.234
Laba Sebelum Pajak	26.008.015	24.061.837	20.504.268	16.512.035	13.972.162
Laba Bersih Tahun Berjalan	20.654.783	18.829.934	16.043.618	12.695.885	9.369.226
Laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk	19.871.873	18.203.753	15.504.067	12.246.044	9.218.298
Laba yang dapat diatribusikan kepada kepentingan non pengendali	782.910	626.181	539.551	449.841	150.928
Laba (rugi) komprehensif	21.482.680	17.996.086	16.256.581	12.479.456	9.474.023
Laba Komprehensif yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk	20.699.770	17.369.905	15.717.030	12.029.615	9.323.095
Laba Komprehensif yang dapat diatribusikan kepada kepentingan non pengendali	782.910	626.181	539.551	449.841	150.928
Laba Bersih per Saham (Rp)	851,66	780,16	664,46	529,33	439,38

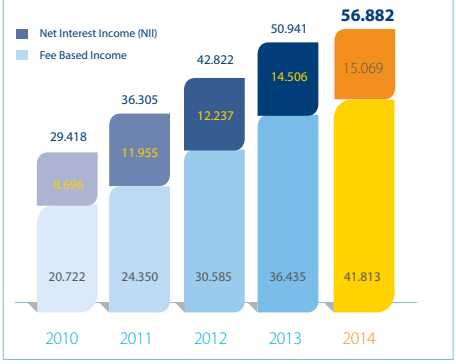
1) Direklasifikasi dalam rangka penyajian beban premi asuransi program penjaminan dana nasabah sebagai biaya operasional lainnya
2) Termasuk Piutang Pembiayaan Konsumen dan Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan
3) Termasuk Dana Syirkah Temporer
4) Termasuk Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi

Uraian	2014	2013	2012	2011	2010
Rasio Keuangan (Bank Saja)					
Permodalan					
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	16,60%	14,93%	15,48%	15,34%	13,36%
Aset Produktif					
Aset Produktif & Non Produktif bermasalah terhadap total aset produktif dan aset non produktif	1,15%	1,17%	1,17%	1,43%	1,57%
Aset produktif bermasalah terhadap total aset produktif	1,42%	1,43%	1,45%	1,59%	1,57%
CKPN aset keuangan terhadap aset produktif	2,61	2,86%	2,77%	2,84%	3,22%
Kredit Bermasalah (NPL Bruto)	1,66%	1,60%	1,74%	2,18%	2,21%
NPL Netto	0,44%	0,37%	0,37%	0,45%	0,54%
Profitabilitas					
R O A	3,57%	3,66%	3,55%	3,37%	3,50%
R O E	25,81%	27,31%	27,23%	25,57%	33,09%
N I M	5,94%	5,68%	5,58%	5,29%	5,39%
B O P O	64,98%	62,41%	63,93%	67,22%	66,43%
Likuiditas					
L D R	82,02%	82,97%	77,66%	71,65%	65,44%
Kepatuhan					
Persentase Pelanggaran BMPK					
- Pihak Terkait	-	-	-	-	-
- Pihak Tidak Terkait	-	-	-	-	-
Persentase Pelampauan BMPK					
- Pihak Terkait	-	-	-	-	-
- Pihak Tidak Terkait	-	-	-	-	-
Giro Wajib Minimum Utama Rupiah	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Giro Wajib Minimum Utama Valuta Asing	8,49%	8,10%	8,01%	8,06%	1,01%
Posisi Devisa Netto	2,01%	2,40%	1,27%	1,50%	1,85%

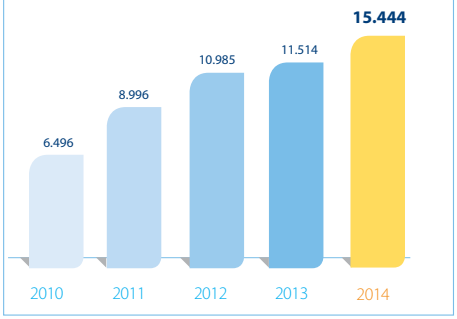
Aset (Rp)



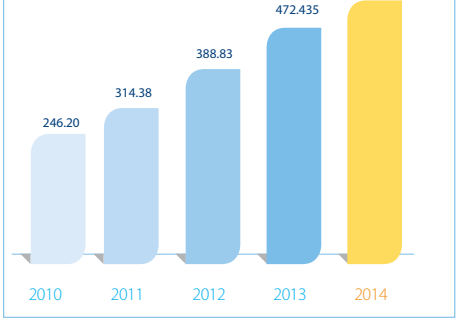
Liabilitas (Rp)



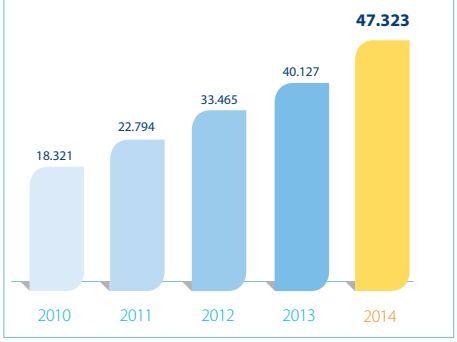
Ekuitas



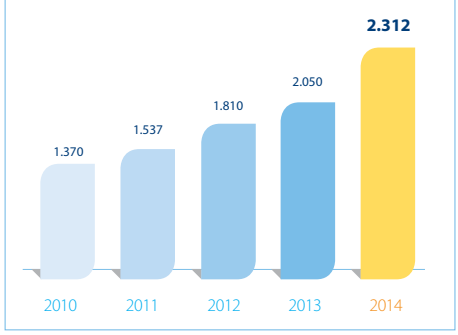
Pendapatan Usaha



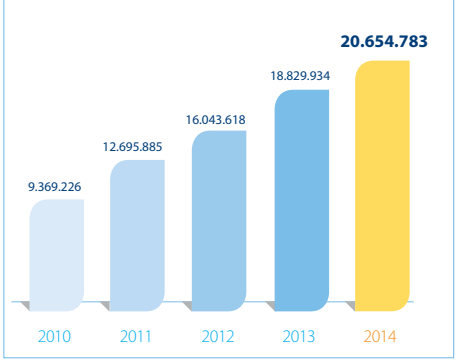
Beban Usaha



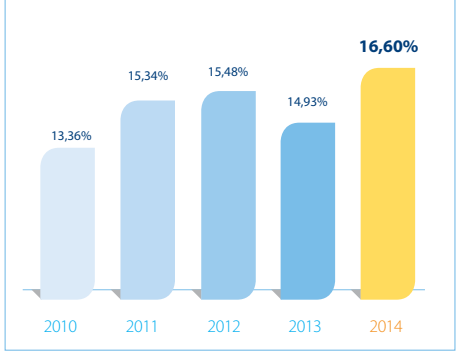
Laba Usaha



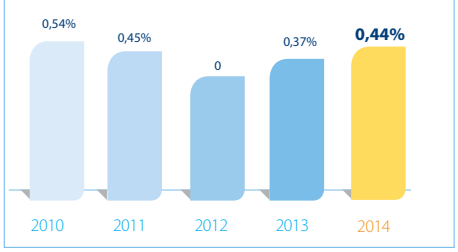
Laba Bersih



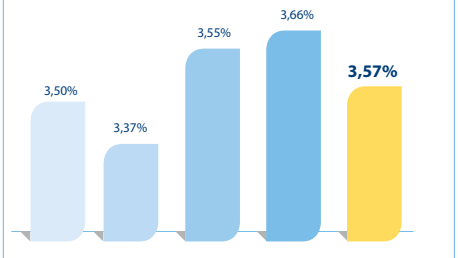
CAR (%)



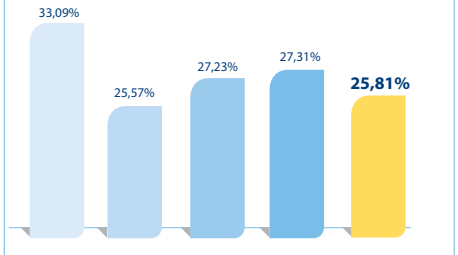
NPL (%)



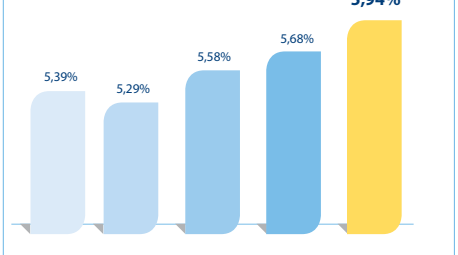
ROA (%)



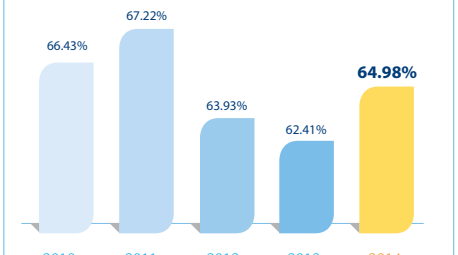
ROE (%)



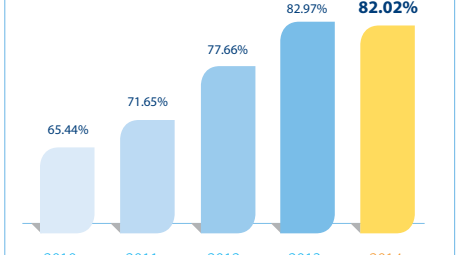
NIM (%)



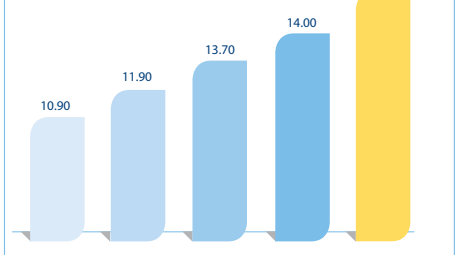
BOPO (%)



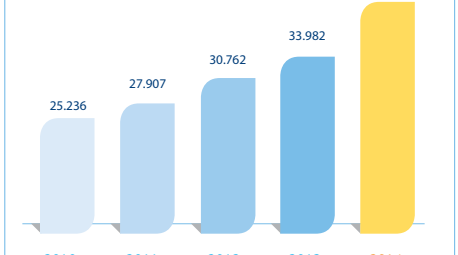
LDR (%)



Jumlah Rekening Dana Pihak Ketiga (Triliun)



Jumlah Pegawai



penghargaan dan sertifikasi

DAFTAR PENGHARGAAN BANK MANDIRI TAHUN 2014

Bank Mandiri terus berkarya untuk memberikan yang terbaik bagi segenap pemangku kepentingannya. Hal tersebut dibuktikan dengan perolehan lebih dari 40 penghargaan dan apresiasi dari berbagai lembaga di tingkat nasional maupun internasional, meliputi:

Bulan	Penghargaan		Pemberi Penghargaan
	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
Januari	Brand Finance PK Brand Rating	3 rd Place in Most Valueble Indonesian Brands 2013	Brand Finance
	Infobank Digital Brand of The Year 2013	• 1st Place Digital Brand Bank Umum Konvensional • 1st Place Digital Brand e-Money • 1st Place Digital Brand Kartu Kredit • 1st Place Digital Brand Wealth Management • 2 nd Place Digital Brand Tabungan Bank Umum Konvensional • 3 rd Place Digital Brand Deposito Bank Umum Konvensional	Majalah Infobank
Februari	Top Brand Award	KPR	Majalah Marketing
	Global Customer Satisfaction Standar 2013	• 2 nd place kategori Bank • 2 nd place kategori Kartu Kredit	Majalah MIX MarComm
Maret	Customer Satisfaction Award	Consumer Bank of The Year Indonesia 2013	Roy Morgan
	Asia Pacific Oil & Gas Deal of The Year 2013	Oil & Gas	Project Finance Magazine

Bulan	Penghargaan		Pemberi Penghargaan
	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
April	Fortune Most Admired Companies 2014	• The Second Winner in Finance Industry • The Best 20 of Most Admired Companies in Indonesia	Majalah Fortune Indonesia dan Hay Group Indonesia
	Asia-Pacific Country Transaction Bank Awards 2013	Best Trade Finance Bank in Indonesia	The Corporate Treasurer
	25 Years of Asiamoney Poll of Polls 2014	• Best Domestic Bank in Indonesia (2004, 2010-2012) • Best Domestic Interest Rates Service Provider in Indonesia	Asiamoney
	4th Asian Excellence Recognition Awards 2014	• Asia's Best CEO (Indonesia) – Budi G. Sadikin • Asia's Best CFO (Indonesia) • Best CSR • Best Corporate Communications Team • Best Investor Relations Company • Best Investor Relations Officer – Bret Ginesky	Corporate Governance Asia
	Contact Center Service Excellence Award 2014	• Call Center Regular Banking dengan predikat Excellent • Call Center Priority Banking dengan predikat Excellent • Call Center Regular Credit Card dengan predikat Excellent • Call Center Platinum Credit Card dengan predikat Excellent • Email Customer Care dengan predikat Excellent	Majalah Marketing dan Care-Center for Customer Satisfaction & Loyalty (CCSL)
	The 6th Annual Global CSR Summit and Awards 2014	2 nd Place, Excellence Improvition Literacy and Education Awards	The Pinnacle Group International (TPGI)
	The Asset Triple A Transaction Banking Awards 2014 – Treasury, Trade and Risk Management	• CFO of the Year, Indonesia • Managing Director of Finance & Strategy • Best in Treasury and Working Capital-SMEs, Indonesia • Best Service Provider - Cash Management, Indonesia	The Assets
Mei	Capital Market Awards 2014	Emiten Obligasi Terbaik	Otoritas Jasa Keuangan

Bulan	Penghargaan		Pemberi Penghargaan
	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
Juni	Sertifikasi Kompetensi Public Relations		Asean Public Relations Network
	Corporate Image Award 2014	2 nd place, Bis asset nation bank (Asset > 250 trillion)	Tempo Media Group dan Frontier Consulting Group
	SQ Diamond Award	Priority Banking	Carre-CCSL
	Investor Best Bank 2014	3 rd place, Bank Umum Aset di atas Rp100 triliun	Majalah Investor
	Pariwara Mitra Keluarga Award 2014	Produk jasa keuangan versi media televisi	Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)
	Banking Service Excellence 2014	• Golden Trophy for Banking Service Excellence • The Most Consistent Bank in Service Excellence • 1st place, The Best Overall Performance • 1st place, The Best Customer Service • 1st place, The Best ATM cabang • 1st place, The Best Satpam • 1st place, The Best Phone Banking – Officer • 1st place, The Best Internet banking • 2 nd place, The Best Teller • 2 nd place, The Best Mobile Internet	Infobank dan MRI
	BUMN Internal Media Awards 2014	• Penghargaan Emas, Majalah Mandiri edisi 358 Mei 2013 • Penghargaan Perak, Majalah Mandiri edisi 379 Maret 2014 • Penghargaan Perunggu, Majalah Mandiri edisi 364 Juli 2013	Majalah BUMN Track
	Property & Bank Award 2014	Layanan KPR	Majalah Property & Bank
	Social Business Innovation Award 2014		Majalah Warta Ekonomi
Juli	The Asian Banking & Finance Wholesale Banking Awards 2014 dan Retail Banking Awards 2014	Domestic Retail Bank of the Year - Indonesia	Asian Banking & Finance magazine
	Brand Finance pk Rating	• 3 rd place, Most Valuable Indonesian Brands 2014 • 3 rd place, Strongest Indonesian Brands 2014 • 1st place, Most Promising Indonesian Brands 2014 • 1st place, The Highest Brand Value Growth in Indonesia 2014	Brand Finance - Majalah SWA
	Infobank Awards 2014	Bank berpredikat Sangat Bagus	Majalah Infobank

Bulan	Penghargaan		Pemberi Penghargaan
	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
Agustus	Forbes Global 2000 Awards	478 th place in World, dan 1st in Indonesia	Majalah Forbes
	BUMN Marketing Award 2014	Gold Winner Brand Management Silver Winner Product Management Silver Winner Customer Management Silver Winner Communication Silver Winner Sales Silver Winner Service	BUMN Track
	Alpha Southeast Asia's 8th Annual Best Financial Institution Awards & Corporate Awards	• Best Bank in Indonesia (6) Consecutive Years • Best Private Wealth Management Bank (6) Consecutive Years • Best Best FX Bank for Corporates & FIs (4) Consecutive Years • Best Trade Finance Bank • Best CFO in Indonesia: • Best CFO in Southeast Asia: • 2 nd place, Most Organized Investor Relations (2nd rank) • 2 nd place, Best Senior Management in IR Support • 1st place, Strongest Adherence to Corporate Governance • 3 rd place, Best Strategic Corporate Social Responsibility	Alpha SEA Magazine
September	Finance Asia 2014 Country Awards	• Best Bank - Indonesia • Best Foreign Exchange Bank - Indonesia	Finance Asia Magazine

Bulan	Penghargaan		Pemberi Penghargaan
	Nama Penghargaan	Kategori Penghargaan	
Oktober	Annual Report Award 2013	2nd Place, BUMN Keuangan Listed (1. BRI)	Kementeriaan BUMN RI, Indonesia Stock Exchange, OJK
	Indonesia Banking Award 2014	3rd Place, Bank BUKU 4 (1. BRI, 2. BCA)	Indonesia Banking School dan Koran Tempo
		The Best Bank In Digital Services	
	PR Program & People of The Year 2014	• 2nd Place, Program Mandiri Karnaval Nusantara • 1st Place, Indonesia Best Corporate Secretary Team 2014	Majalah MIX MarComm
	10th Corporate Governance Asia Recognition Awards 2014	• ICON on Corporate Governance (6 kali berturut-turut • Asian Corporate Director of The Year kepada Direktur Utama Bank Mandiri, Bpk. Budi G. Sadikin	Corporate Governance Asia
	Infobank BUMN Awards 2014	Kinerja Keuangan "Sangat Bagus" 2009-2013	Majalah Infobank
November	SPEx2 Award 2014	The Best in Banking Industry	GML Performance Consulting & Kompas Gramedia
	Anugerah Perbankan Indonesia 2014	CEO of the Year 2014, Bpk. Budi G. Sadikin	Economic Review dan Perbanas Institute
	Brand Activation Award 2014	Running Activation - Mandiri Run	Majalah MIX MarComm
Desember	The 6th IICD CG Conference and Award	Best Corporate Governance Overall	Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD)
	2nd Asian Company Secretary of the Year Award 2014	Asia's Best Corporate Secretary in Infonesia to Nixon L. P. Napitupulu	Corporate Governance Asia
	Indonesia Most Trusted Companies Awards 2014	Indonesia Most Trusted Companies	Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG)

SERTIFIKASI

JENIS SERTIFIKAT	UNIT KERJA PENERIMA	PEMBERI SERTIFIKASI
ISO 20000:2011 IT Service Management	IT Operation Group/ IT Infrastructure Group	SGS Indonesia Masa berlaku: 9 Agustus 2015
ISO 9001:2008 Provision of Security Services in Bank Mandiri Head Office and Registrasion & Logistic	Direktorat Finance & Startegy	SGS Indonesia Masa berlaku: 3 Februari 2017
ISO 9001:2008 Operation & Development of Data Center, DRC & Infrastructure	Direktorat Technology & Operations	SGS Indonesia Masa berlaku: 9 Oktober 2015
ISO 9001:2008 Provisions of Unsecured Loan Disbursement, Limit & Exposure Management, Compliance Review to Credit Agreement and Regional Credit Operations Services in Credit Operations Group	Direktorat Technology & Operations	SGS Indonesia Masa berlaku: 31 Oktober 2016

PENERIMAAN PENGHARGAAN

peristiwa penting tahun 2014

Tanggal	Kejadian Penting	Foto
15 Januari 2014	**Wirausaha Muda Mandiri (WMM) dan Mandiri Young Technopreneur (MYT)** Menteri Koperasi dan UKM Syarif Hasan, Menteri BUMN Dahlan Iskan, Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Linda Gumelar, Dirut Bank Mandiri, Budi Gunadi Sadikin dan Direktur Bank Mandiri ,Pahala N Mansury berfoto bersama pemenang Wirausaha Muda Mandiri (WMM) 2013 di Istora Senayan Jakarta. Bank Mandiri telah melahirkan ribuan wirausahawan baru yang siap berinovasi untuk membangun Tanah Air melalui program Wirausaha Muda Mandiri (WMM) dan Mandiri Young Technopreneur (MYT). Pada 2013, sebanyak 6.745 peserta mengikuti Penghargaan WMM dan 837 peserta mengikuti MYT. Proses penyeleksian dilakukan di 10 kota, yaitu Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Banjarmasin, Makassar, dan Jayapura, dengan juri yang berasal dari beragam profesi, seperti jurnalis, pengusaha, akademisi serta pejabat pemerintah.	
26 Februari 2014	**Perjanjian Mini Master Repo Agreement (MRA)** Direktur Bank Mutiara Ahmad Fajar, Direktur Utama Bank Mayapada Hariyono Tjajariyadi, Direktur Utama Bank Mandiri, Budi Gunadi Sadikin, Direktur Bank Mayapada Hariati Tupang, Deputi Gubernur Bank Indonesia Hendar, Wakil Kepala Dept. Global Market ICBC Indonesia Andy Setiawan Alimarga, Treasury Group Head Bank ICB Bumiputera Roy Iskandar Kusuma, Direktur Bank Hana Bayu Wisnu Wardana dan Direktur Treasury, FI dan Special Asset Management Bank Mandiri Royke Tumilaar, tengah berbincang-bincang sebelum penandatanganan perjanjian Mini (MRA) dengan 24 bank umum nasional di Plaza Mandiri, Jakarta. Pasca perjanjian ini, sebanyak 55 bank umum nasional telah dapat melakukan transaksi repo/reverse repo dengan Bank Mandiri sebagai alternatif sumber pendanaan. Sejak 2013, transaksi repo/reverse repo Bank Mandiri telah mencapai Rp26,5 triliun.	
26 Maret 2014	**Bank Mandiri Integrasikan Bisnis di Singapura** Duta Besar Indonesia untuk Singapura Andri Hadi, Direktur Utama Bank Mandiri, Budi Gunadi Sadikin, Assistant Managing Director Monetary Authority of Singapore Leong Sing Chiong dan Kepala Perwakilan Bank Indonesia Singapura Nirwansyah berbincang usai membuka kantor baru Bank Mandiri cabang Singapura di Asia Square Tower 2, Singapura. Pada 2013, dana masyarakat yang dihimpun Bank Mandiri Singapura naik 98,7% menjadi US$ 244,61 juta dari US$ 123,10 juta di tahun sebelumnya dan untuk memperkuat bisnis di Singapura, Bank Mandiri mengintegrasikan Perusahaan Anak, yaitu Mandiri Sekuritas dan Mandiri Management Investasi serta merelokasi kantor ke distrik bisnis di sekitar Marina.	
2 April 2014	**Bank Terbaik** Dirut Bank Mandiri Budi Gunadi Sadikin tengah menerima Best of The Best Domestic Bank in Indonesia dari Editor Asiamoney Richard Morrow di Jakarta. Penghargaan diberikan atas kinerja baik yang dibukukan perusahaan dalam mengembangkan bisnis. Atas strategi pengelolaan Perusahaan Anak yang baik, majalah Asiamoney juga menyematkan penghargaan Best of The Best Domestic Debt House in Indonesia kepada Mandiri Sekuritas dan Best of The Best Domestic Islamic Bank in Indonesia kepada Bank Syariah Mandiri.	
4 Mei 2014	**Mandiri Karnaval Nusantara** Ratusan pengunjung menikmati hiburan musik dari penyanyi Raisa di arena Mandiri Karnaval Nusantara, Parkir Timur Gelora Bung Karno Senayan Jakarta. Selain hiburan musik, Mandiri Karnaval Nusantara juga diisi dengan lomba lari Mandiri Run 10 KM dan 5 KM bertajuk "Kick off to Mandiri Jakarta Marathon". Event marathon tersebut akan digelar Oktober mendatang dan diharapkan dapat menyedot animo 15.000 peserta dari sekitar 50 negara.	
13 Juni 2014	**Layanan Bank Terbaik** Wakil Direktur Utama Bank Mandiri Riswinandi (kiri) mengangkat trophy *Banking Service Excellence* didampingi Deputi Gubernur BI Ronald Waas di Jakarta. Dalam survei BSEM 2014 oleh MRI & Majalah InfoBank yang dilakukan di Jakarta, Bogor, Tangerang, Yogyakarta dan Palembang, Bank Mandiri kembali menjadi pemuncak daftar 10 Bank Terbaik Dalam Pelayanan Prima dengan nilai 89,56. Prestasi puncak ini menjadi ketujuh kalinya diperoleh Bank Mandiri secara berturut-turut. Bank Mandiri juga berhasil meraih predikat *The Most Consistent Bank In Service Excellence* untuk yang kelima kalinya, dan *The Golden Trophy for Banking Service Excellence* untuk yang ketiga kalinya.	

26 Juli 2014	**Buka Puasa Anak Yatim** Dalam rangka menyemarakkan bulan suci Ramadhan 1435 H, Bank Mandiri berbagi kebahagiaan dengan sekitar 800 anak-anak yatim piatu, tuna rungu dan penderita kanker. Dalam kesempatan tersebut, Bank Mandiri juga menyerahkan paket perlengkapan pendidikan senilai Rp250.000 kepada masing-masing anak.	
Agustus 2014	**Retail Banking Awards** Direktur Micro & Retail Banking Bank Mandiri Hery Gunardi menerima award yang diberikan Editor in Chief Asian Banking & Finance Timothy Charlton pada penganugerahan The Asian Banking & Finance Wholesale Banking Awards dan Retail Banking Awards 2014 di Singapura. Asia Banking & Finance, jurnal bulanan yang berbasis di Singapura dengan fokus pemberitaan pada bisnis retail dan wholesale menganugerahkan penghargaan Retail Banking Awards 2014 kepada Bank Mandiri untuk kategori *Domestic Retail Bank of the Year-Indonesia.*	
4 September 2014	**Bank Terbaik di Asia** Wakil Direktur Utama Bank Mandiri Riswinandi menerima penghargaan *Best Bank in Indonesia* dari Finance Asia dalam penganugerahan Finance Asia Country Awards 2014 di Singapura. Bank Mandiri menjadi bank pertama dari Indonesia yang meraih predikat bank terbaik di Asia dalam 12 tahun penyelenggaraan anugerah tersebut. Selain *Best Asian Bank*, Bank Mandiri juga meraih penghargaan sebagai *Best Bank in Indonesia*, *Best Foreign Exchange Bank in Indonesia* dan *Best Private Bank in Indonesia.*	
22 Oktober 2014	**Pasar Indonesia** Sejumlah pengunjung tengah mencoba kain tenun yang dijual oleh peserta Pasar Indonesia 2014 di Jakarta. Event tersebut digelar dalam rangka menyambut HUT ke-16 Bank Mandiri pada 22 - 26 Oktober 2014. Pasar Indonesia diikuti 164 mitra binaan dan diselenggarakan sebagai ajang promosi produk kreatif dan kuliner mitra binaan Bank Mandiri. Hingga September, Bank Mandiri telah memiliki 756 mitra binaan di seluruh Indonesia.	
26 Oktober 2014	**Mandiri Jakarta Marathon** Peserta lari Jakarta Marathon 2014 berlari selepas garis start di Silang Monas Jakarta,. Lomba lari yang diselenggarakan sebagai rangkaian HUT ke-16 Bank Mandiri tersebut terdiri dari marathon 42,195 KM, half marathon (21 KM), lari 10 KM dan lari 5 KM serta diikuti sekitar 14.000 peserta dari 50 negara.	
4 November 2014	**Komitmen Budaya Integritas** Dirut Bank Mandiri Budi Gunadi Sadikin tengah menerima plakat integritas dari Deputi KPK bidang pencegahan Johan Budi di Plaza Mandiri Jakarta. Bank Mandiri berkomitmen menerapkan sistem integritas dalam budaya kerja dan pengendalian gratifikasi untuk memperkuat penerapan GCG dalam setiap proses bisnis. Komitmen ini diharapkan dapat menjadikan Bank Mandiri sebagai mitra strategis dalam menularkan virus integritas ke dunia usaha.	
9 Desember 2014	**Diskusi Kepemimpinan Wanita** Dirut Bank Mandiri Budi Gunadi Sadikin tengah berbincang dengan Dirut PT Hotel Indonesia Natour (HIN) Intan Katoppo dan Direktur PT Holcim Indonesia Farida Helianti S. usai membuka seminar *Women Leadership Summit* 2014 di Jakarta. Sekitar 200 wanita yang menempati *level chief* di berbagai perusahaan nasional dan internasional menghadiri event yang didukung Bank Mandiri tersebut.	

laporan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan

sambutan dewan komisaris

> Dewan Komisaris terus berkomitmen untuk memperkuat fungsi pengawasan dan tindakan antisipatif terhadap potensi penurunan kualitas aset dalam rangka mencapai perolehan laba dan pengembangan bisnis yang sustainable untuk mempersiapkan transformasi tahap III. Pengawasan kami fokuskan pada penguatan penerapan manajemen risiko, *good corporate governance*, dan sistem pengendalian internal"

Sepanjang tahun 2014, perekonomian global cenderung melambat dan terjadi peningkatan volatilitas di pasar modal dan pasar uang. Hal tersebut dipengaruhi oleh perlambatan ekonomi China hingga di kisaran 7% (dari sebelumnya pada level 10,4% di tahun 2010), dan penurunan harga minyak dunia yang diiringi dengan *instability* di kawasan Asia Tengah. IMF memperkirakan perekonomian global tumbuh 3,5% di tahun 2015.

Perlambatan ekonomi juga tercermin pada kinerja perekonomian domestik dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,1%, melambat dibandingkan tahun 2013 yang tumbuh 5,58% YoY, antara lain disebabkan oleh tekanan dari kinerja harga komoditas dunia dan ekspor nasional yang relatif stagnan. Inflasi tetap tinggi di level 8,36% akibat kenaikan harga BBM, ketidakpastian politik di awal tahun, serta perekonomian yang kurang kondusif. Nilai Rupiah juga sedikit melemah 2,1% ke posisi Rp12.440/USD. Ekspektasi inflasi dan pelemahan Rupiah mendorong peningkatan BI Rate hingga 25 bps sepanjang tahun 2014 menuju level 7,75%.

Hingga akhir tahun 2014, perekonomian yang kurang kondusif serta tekanan likuiditas mempengaruhi kinerja perbankan nasional dalam hal ekspansi bisnis maupun profitabilitas. Pada akhir bulan November 2014, kredit perbankan nasional tumbuh 11,9%, melambat dibandingkan periode sebelumnya. Likuiditas perbankan juga semakin ketat seiring meningkatnya LDR hingga 88,65%, sementara dana masyarakat hanya tumbuh sebesar 13,8%. Meskipun ekonomi nasional melambat dan laju inflasi meningkat, kualitas kredit perbankan nasional masih terjaga baik dengan NPL pada 2,35% dan rasio permodalan sebesar 19,77%. Resiliensi kinerja perbankan nasional tersebut juga didukung kebijakan antisipatif Bank Indonesia untuk menurunkan risiko peningkatan NPL. Di tengah berbagai tantangan eksternal tersebut, Mandiri Group berhasil mencapai beberapa *milestone* yang penting. Aset secara konsolidasi mampu menembus level psikologis Rp800 Triliun yaitu sebesar Rp855,04 Triliun, dengan pertumbuhan laba bersih mencapai 9,16%. Shareholders value Bank Mandiri yang tercermin dari nilai *market capitalization*, mencapai Rp251,4 Triliun pada akhir tahun 2014. Mandiri Group juga mencatat peningkatan rasio keuangan utama seperti rasio imbal hasil rata-rata ekuitas yang mencapai 20,95%, rasio imbal hasil rata-rata aset yang mencapai 3,39% dan rasio biaya terhadap pendapatan yang semakin baik menjadi 44,91%. *Fee-based income* sebesar Rp15,07 Triliun dengan rasio terhadap pendapatan sebesar 26,49% dan seiring peningkatan aktivitas transaksi keuangan. Bisnis Mandiri Group juga meningkat dengan pertumbuhan kredit sebesar 12,2% menjadi Rp530 Triliun. Di tengah pengembangan bisnis, Manajemen berhasil menjaga kualitas aset yang tercermin dari NPL gross dan net masing-masing 2,15% dan 0,81%. Dana masyarakat tumbuh sebesar 14,39% dibandingkan tahun lalu menjadi Rp 636,38 Triliun dengan komposisi dana murah mencapai 59,79%. Kinerja tersebut tidak terlepas dari konsistensi manajemen dalam mengeksekusi 3 fokus bisnis Transformasi Tahap II yaitu, memperkuat leadership dalam bisnis *wholesale transaction banking,* memperkuat *retail deposit,* dan memperkuat segmen pembiayaan retail.

Manajemen secara disiplin telah mengelola likuiditas dengan baik dan telah selektif mengembangkan bisnis dengan fokus di sektor strategis. Manajemen juga berupaya meningkatkan fasilitas layanan yang lebih lengkap bagi nasabah di berbagai sektor dan wilayah geografis dengan memperbaiki business process dan pengembangan organisasi yang dipersiapkan dalam rangka Transformasi Tahap III (2015-2020). Dengan berbagai perbaikan business process tersebut, Dewan Komisaris meyakini pertumbuhan bisnis dan laba yang dihasilkan dapat dilakukan secara berkelanjutan. Terkait dengan berbagai pencapaian serta perbaikan business process tersebut, Dewan Komisaris dengan seksama melakukan pengawasan terhadap parameter-parameter yang terkait dengan aspek pengelolaan risiko, *corporate governance*, dan sistem pengendalian internal.

Mahmuddin Yasin
KOMISARIS UTAMA

Sepanjang tahun 2014, Mandiri Group telah melakukan beberapa langkah penting untuk memperkokoh landasan pertumbuhan yang sustain dengan memperhatikan transformasi *good corporate governance* jangka panjang serta penggunaan modal secara efisien dan efektif. Manajemen secara berkelanjutan telah melakukan penyempurnaan penerapan *prudent banking, good corporate governance* (GCG), manajemen resiko serta internal control yang efektif melalui penyempurnaan atas kebijakan, infrastruktur, dan kualitas sumberdaya manusia secara periodik dengan tetap mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI), ketentuan Basel III serta *international best practice*, pengawasan resiko secara aktif melalui Komite Pemantau Risiko & GCG dan Direksi melalui *Executive Committee yakni Asset & Liability Committee* (ALCO) dan *Risk Management Committee* (RMC), konsolidasi internal Audit, GCG & Risk Management Bank Mandiri dengan entitas anak, review terhadap kebijakan manajemen resiko dan sistem pengendalian internal, serta implementasi Strategi Anti Fraud. Mandiri Group juga telah melakukan optimalisasi fungsi internal control melalui penguatan strategi *first defense, second defense* dan *third defense* di beberapa area kritikal seperti jaringan elektronik, *micro banking, business banking* maupun operasional cabang.

Mekanisme *fraud prevention*, *detection* dan *investigation* yang dimiliki Mandiri Group teruji cukup handal untuk membantu, mencegah, dan mendeteksi terjadinya fraud secara dini. Selain itu, Manajemen juga memperkuat internal control di berbagai aspek operasional melalui pengembangan struktur organisasi yang mengutamakan penguatan span of control di wilayah dengan melakukan reorganisasi. Pengembangan ini telah menjadi pondasi yang kuat dan *critical* untuk mendukung bisnis di segala lini dan pendalaman potensi bisnis. Terkait dengan pelemahan nilai Rupiah, persaingan untuk menghimpun dana pihak ketiga, serta untuk menjaga kondisi likuiditas, maka kami melihat bahwa Manajemen telah mengambil langkah – langkah konkrit. Beberapa langkah konkrit yang dilakukan antara lain pembatasan pertumbuhan kredit valas, pengendalian penyaluran Rupiah dan valas, serta penyesuaian tingkat bunga yang lebih merefleksikan kondisi pasar.

Standar pengelolaan *risk management, good corporate governance*, audit dan *internal control* serta *compliance* yang telah berlaku di Bank Mandiri juga telah diimplementasikan secara bertahap di seluruh entitas anak. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif atas seluruh aktivitas di Mandiri Group dalam rangka mewujudkan visi menjadi bank terbaik di ASEAN di tahun 2020. Tahun 2015 merupakan tahun krusial secara ekonomi dan politik dengan berbagai tantangan eksternal dan internal yang harus dihadapi. Volatilitas pasar uang dan pasar modal diperkirakan masih cukup tinggi akibat sentimen negatif pelaku pasar terhadap berakhirnya tapering AS dan trend pergeseran *landscape* ekonomi global yang ditandai dengan penguatan ekonomi AS. Likuiditas perbankan juga akan semakin ketat seiring dengan tingginya LDR serta melambatnya pertumbuhan dana akibat *shifting* penempatan dana ke *instrument* yang menawarkan imbal hasil lebih tinggi seperti deposito berjangka. Kualitas kredit perbankan nasional juga berpotensi menurun khususnya yang berbasis impor dan korporasi.

Tantangan eksternal bagi perkembangan bisnis industri perbankan juga timbul dari ranah politik, mengingat tahun 2015 akan dimulai implementasi program-program pemerintahan baru yang memerlukan koordinasi kuat dengan parlemen. Selain itu, tahun depan perbankan nasional juga dituntut mempersiapkan diri dalam menghadapi implementasi Masyarakat Ekonomi Asean. Sementara dari aspek internal, Mandiri Group akan mengimplementasikan Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan) 2015 – 2020 sebagai pondasi pengembangan bisnis untuk mencapai aspirasi menjadi bank terbaik di ASEAN.

Memperhatikan berbagai tantangan tersebut, kami Dewan Komisaris terus berkomitmen untuk memperkuat fungsi pengawasan dan tindakan antisipatif terhadap potensi penurunan kualitas aset dalam rangka mencapai perolehan laba dan pengembangan bisnis yang *sustainable* untuk mempersiapkan transformasi tahap III. Pengawasan kami fokuskan pada penguatan penerapan manajemen risiko, *good corporate governance*, dan sistem pengendalian internal. Selain itu di tengah peningkatan kompleksitas dan intensitas persaingan, kami juga akan memperkuat fungsi pengawasan terkait peningkatan produktivitas infrastruktur pendukung baik SDM, teknologi di Mandiri Group.

Kami berharap penguatan *risk management, good corporate governance, internal control,* serta pengembangan kapasitas SDM yang disiplin dilakukan secara berkelanjutan, menjadi pondasi yang kuat bagi Mandiri Group sebagai langkah persiapan implementasi ASEAN *Corporate Governance Scorecard* dan *Qualified* ASEAN Bank. Komitmen kuat Manajemen dalam memperbaiki dan menyempurnakan

kualitas SDM, kualitas layanan, penerapan *good corporate governance, risk management,* implementasi budaya kerja, pengendalian biaya, serta optimalisasi modal dapat meningkatkan daya saing Mandiri Group di tataran regional.

Secara keseluruhan, Dewan Komisaris akan terus meningkatkan pengawasan atas implementasi strategi bisnis dan *performance-based culture* untuk memastikan peningkatan produktivitas yang lebih baik dalam dalam rangka optimalisasi nilai saham bagi para *shareholders*. Selanjutnya, dalam rangka memastikan tuntasnya pelaksanaan transformasi lanjutan hingga tahun 2020, Dewan Komisaris akan melanjutkan mekanisme pengawasan yang lebih komprehensif, memaksimalkan efektivitas fungsi *oversight*, mendorong penguatan manajemen risiko dan pengendalian *internal* di Bank Mandiri.

Akhirnya, atas nama Dewan Komisaris, saya menyampaikan apresiasi kepada Direksi, Manajemen dan seluruh karyawan atas pencapaian kinerja yang baik sepanjang tahun 2014. Kami harapkan semangat, dedikasi dan kerjasama tim sepanjang tahun ini dapat lebih ditingkatkan untuk mengatasi tantangan yang lebih besar lagi pada tahun 2015 yang merupakan tahun pertama dimulainya Transformasi Lanjutan Tahap III (2015-2020). Tidak lupa kami juga berterimakasih kepada seluruh *stakeholders* dan nasabah Mandiri Group atas dukungan dan kepercayaannya yang telah diberikan selama ini. Dukungan Bapak/Ibu sekalian telah menjadikan Mandiri Group saat ini sebagai lembaga keuangan yang terkemuka di Indonesia dan harapannya ke depan dapat menjadi bank terbaik di kawasan ASEAN.

Jakarta, 20 Februari 2015

Mahmuddin Yasin
Komisaris Utama

laporan tugas dan pengawasan dewan komisaris

Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi berpedoman kepada Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang – undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Dewan Komisaris melakukannya dengan penuh tanggung jawab, obyektif dan independen serta fokus pada kegiatan strategis yang dihadapi perseroan. Dewan Komisaris secara proaktif memberikan arahan dan masukan kepada Direksi sejak perumusan strategi, tahap implementasi program hingga pemantauan kinerja yang disertai upaya untuk memastikan bahwa pengendalian internal,penerapan manajemen risiko, *shareholder value* dan *good corporate governance* dilaksanakan secara komprehensif, efektif dan efisien dalam kerangka kebijakan perseroan.

Pada tahun 2014 kondisi makro ekonomi masih menunjukan kondisi penuh tantangan, yang dapat dilihat dari pengaruh beberapa faktor eksternal maupun internal, beberapa faktor eksternal yaitu perlambatan ekonomi China, pemulihan perekenomian Amerika yang belum sepenuhnya menunjukan arah yang positif dan penurunan harga minyak dunia. Sedangkan beberapa faktor internal yaitu melemahnya nilai tukar rupiah,inflasi yang masih cukup tinggi, penurunan harga komoditas dan ekspor nasional yang relatif stagnan. Ditengah kondisi makroekonomi tersebut, Direksi telah mengelola perusahaan dengan baik dan dengan dukungan serta kerja keras dari seluruh lapisan pekerja Bank Mandiri, pencapaian kinerja Bank Mandiri tahun 2014 mengalami peningkatan yang sangat baik dibandingkan dengan pencapaian pada tahun sebelumnya yang tercermin pada kinerja perseroan yang terus menunjukan berbagai peningkatan dan perbaikan.

Sehubungan dengan hal itu, Dewan Komisaris memberikan apresiasi kepada Direksi atas pencapaian kinerja perseroan selama tahun 2014 dengan beberapa pandangan sebagai berikut :

1. PANDANGAN ATAS KINERJA KEUANGAN BANK

A. LAPORAN POSISI KEUANGAN

Pada Tahun 2014, kinerja keuangan Bank Mandiri secara konsolidasi berhasil mencapai total aset sebesar Rp855,04 triliun, sedangkan secara *bank only* total aset mencapai Rp757,04 triliun atau 102,9% dari target sebesar Rp735,8 triliun. Apabila dibandingkan dengan posisi pada Tahun 2013 secara konsolidasi sebesar Rp733,10 triliun, total aset naik Rp121,94 triliun atau tumbuh 16,6%. Sedangkan secara *bank only*, posisi pada tahun 2013 total aset mencapai sebesar Rp648,25 triliun, naik sebesar Rp121,94 triliun atau tumbuh 16,8%.

Secara garis besar, penjelasan mengenai realisasi Laporan Posisi Keuangan tersebut dapat disampaikan sebagai berikut :

1) Dari sisi aset, terdapat pos-pos yang melebihi target terutama adalah Penempatan pada Bank Lain, Surat Berharga Yang Dimiliki (diluar Obligasi Pemerintah) dan Tagihan Surat Berharga Reverse Repo. Penempatan pada Bank Lain (net) secara konsolidasi mencapai Rp27.365 miliar, sedangkan secara bank only mencapai Rp24.131 miliar dari targetnya Rp20.996 miliar, Surat Berharga Yang Dimiliki (net) secara konsolidasi mencapai Rp40.465, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp17.870 miliar dari targetnya Rp14.454 miliar dan Tagihan Surat Berharga Reverse Repo (net) secara konsolidasi mencapai Rp19.745 miliar, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp18.528 miliar dari targetnya Rp6.796 miliar.
2) Pinjaman diberikan pada tahun 2014 mengalami peningkatan dibandingkan dengan posisi Tahun 2013 sebesar Rp57,6 triliun atau sebesar 12,2% yang semula sebesar Rp472,4 triliun pada tahun 2013 menjadi sebesar Rp530,0 triliun pada tahun 2014.
3) Rasio NPL gross secara konsolidasi mencapai 2,15%, sedangkan secara *bank only* mencapai 1,66%, lebih baik dari targetnya 2,08%. Sementara NPL (net) secara konsolidasi mencapai 0,81%, sedangkan secara *bank only* mencapai 0,44%, juga lebih baik dari targetnya 0,59%. Pembentukan CKPN kredit untuk meng-cover NPL secara konsolidasi mencapai 157,11%, sedangkan secara *bank only* mencapai 201,43% dari targetnya 200,01%.

4) Dari sisi liabilitas, pos-pos melebihi targetnya antara lain Simpanan Berjangka dan Pinjaman yang Diterima. Simpanan Berjangka secara konsolidsasi mencapai Rp255.870 miliar, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp223.829 miliar dari targetnya Rp192.934 miliar, sementara Pinjaman yang Diterima secara konsolidsasi mencapai Rp24.227 mencapai Rp21.367 miliar dari targetnya Rp8.996 miliar.

5) Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) secara konsolidasi mencapai Rp636,4 triliun, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp576,3 triliun atau 100,2% dari target sebesar Rp575,1 triliun. Realisasi dana murah Giro dan Tabungan masing-masing secara konsolidasi mencapai Rp128,1 triliun dan Rp252,4 triliun, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp123,0 triliun dan Rp 229,5 triliun. Sementara itu, Simpanan Berjangka secara konsolidasi mencapai Rp255,9 triliun, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp223,8 triliun (116,0% dari target).

   Secara konsolidasi, dibandingkan dengan posisi per 31 Desember 2013 sebesar Rp360 triliun, Giro dan Tabungan sebagai komponen dana murah secara nominal naik Rp20,5 triliun menjadi Rp380,5 triliun atau tumbuh 5,7%.

   Secara *bank only*, dibandingkan dengan posisi per 31 Desember 2013 sebesar Rp330,4 triliun, Giro dan Tabungan sebagai komponen dana murah secara nominal naik Rp22,1 triliun menjadi Rp352,5 triliun atau tumbuh 6,7%.

6) Secara konsolidasi ekuitas mencapai Rp104,8 triliun, sedangkan secara bank only ekuitas mencapai Rp97,3 triliun atau 98,4% dari target sebesar Rp98,9 triliun. Dibandingkan dengan posisi akhir tahun 2013 secara konsolidasi sebesar Rp88,8 triliun, sedangkan secara *bank only* sebesar Rp82,6 triliun, ekuitas mengalami peningkatan bersih sebesar Rp16 triliun secara konsolidasi atau naik 18,1% dan Rp14,7 triliun atau naik 17,8% secara *bank only.*

   Sehubungan dengan realisasi pencapaian kinerja keuangan sampai dengan Tahun 2014 tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian sebagai berikut :

   a) Ditinjau dari aspek penyaluran kredit yang realisasinya secara konsolidasi mencapai Rp530,0 triliun secara konsolidsai dan mencapai Rp475,3 triliun secara *bank only*, kiranya kontinuitas pertumbuhan kredit yang berkelanjutan agar tetap dijaga, dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, meningkatkan kualitas pengendalian internal dan penerapan manajemen risiko perkreditan yang memadai. Khusus dalam pengembangan *retail financing* agar didukung dengan pengembangan infrastruktur dan sumber daya manusia disertai peningkatan *internal control* yang baik. Mengantisipasi perkembangan ekonomi global yang belum stabil, kiranya penyaluran kredit dalam valuta asing agar dapat dilaksanakan secara lebih selektif yaitu hanya kepada perusahaan yang berorientasi ekspor disamping tetap menjaga kemampuan dalam menghimpun dana valuta asing.

   b) Ditinjau dari aspek penghimpunan dana, realisasi volume dan komposisi dana murah belum melampaui target. Volume penghimpunan dana mencapai 100,2% dari target. Strategi pengelolaan penghimpunan dana harus lebih progresif untuk peningkatan dana murah di semua segmen, baik melalui penguatan *account plan* maupun pengembangan program penghimpunan dana murah yang efektif. Dengan demikian diharapkan peningkatan total dana selaras dengan pertumbuhan kredit.

B. LABA RUGI

Laba sebelum pajak dan kepentingan non pengendali secara konsolidasi untuk tahun 2014 mencapai Rp26 triliun dan secara *bank only* mencapai Rp24,19 triliun atau 111,4% dari target sebesar Rp21,71 triliun, sementara laba setelah pajak secara konsolidasi mencapai Rp19,87 triliun atau 105,4% dari target sebesar Rp18,86 triliun. Sementara itu, secara *bank only* mencapai Rp19,43 triliun atau 111,9% dari target sebesar Rp17,37 triliun.

Pelampauan laba setelah pajak secara konsolidasi terutama dikontribusikan oleh beban operasional selain bunga yang mencapai Rp30,96 triliun, sementara pendapatan bunga bersih mencapai Rp41,81 triliun dan pendapatan operasional selain bunga mencapai Rp15,13 triliun. Dibandingkan dengan tahun 2013 sebesar Rp18,20 trilliun, laba setelah pajak naik Rp1,67 triliun.

Pelampauan laba setelah pajak secara *bank only* terutama dikontribusikan oleh beban operasional selain bunga mencapai Rp24,42 triliun, pendapatan bunga bersih mencapai Rp34,68 triliun dan pendapatan operasional selain bunga mencapai Rp13,90 triliun.

Dibandingkan dengan tahun 2013 sebesar Rp17,21 trilliun, laba setelah pajak naik Rp2,22 triliun

C. KOMITMEN DAN KONTINJENSI

Total Komitmen Bersih per 31 Desember 2014 secara konsolidasi sebesar Rp107 triliun, sedangkan secara *bank only* sebesar Rp106,1 triliun atau 97,5% dari target sebesar Rp108,8 triliun. Total Kontinjensi Bersih secara konsolidasi sebesar Rp46,1 triliun, sedangkan secara bank only sebesar Rp46,9 triliun atau 116,1% dari target sebesar Rp40,4 triliun.

D. RASIO KEUANGAN

Secara umum, realisasi kinerja Bank Mandiri dalam tahun 2014 telah mencapai target yang ditetapkan. Rasio keuangan yang menyangkut Kualitas Aset dan Rentabilitas lebih baik dari targetnya:

1) Nominal NPL secara konsolidasi mencapai Rp11,4 triliun, sedangkan secara *bank only* mencapai Rp7,9 triliun dibandingkan targetnya Rp9,9 triliun dengan rasio NPL Gross secara konsolidasi sebesar 2,15% dan secara *bank only* sebesar 1,66% dari target 2,08% dan NPL Net secara konsolidasi sebesar 0,81% dan secara b*ank only* sebesar 0,44% dari target 0,59%.
2) Provision-to-NPL secara konsolidasi mencapai 157,11%, sedangkan secara *bank only* mencapai 201,43% dibandingkan targetnya 200,01%.
3) ROA secara konsolidasi mencapai 3,39%, sedangkan secara *bank only* 3,57% dibandingkan targetnya 3,21%.
4) ROE atas dasar rata-rata Ekuitas secara konsolidasi mencapai 20,95%, sedangkan secara *bank only* mencapai 22,02% dari target 19,88%. Sementara itu, ROE atas dasar rata-rata Modal Inti secara konsolidasi mencapai 24,52%, sedangkan secara *bank only* mencapai 25,81% dari target 23,22%.
5) NIM secara konsolidasi mencapai 5,97%, sedangkan secara *bank only* mencapai 5,94% dibandingkan targetnya 5,97%.
6) BOPO secara konsolidasi 70,02%, sedangkan secara *bank only* mencapai 64,98% dari target 68,63% dan Efficiency Ratio mencapai 36,47% dari target 39,11%.

Sedangkan rasio Permodalan dan Likuiditas pencapaiannya sebagai berikut :

1) CAR setelah memperhitungkan risiko kredit, pasar dan operasional secara konsolidasi mencapai 16,13% dan secara *bank only* mencapai 16,60% dibandingkan targetnya 14,88%.
2) Loan-to-Deposit Rasio secara konsolidasi mencapai 82,86% dan secara *bank only* mencapai 82,02% dibandingkan targetnya 83,10%.

2. PANDANGAN ATAS PROSPEK USAHA BANK

Tahun 2014 merupakan tahun ke lima dan sekaligus merupakan tahun penutupan transformasi Bank Mandiri tahap ke dua yang dimulai pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 untuk selanjutnya akan memasuki transformasi tahap ke tiga yaitu dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2020. Visi Bank Mandiri menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif telah diwujudkan, pencapaian tersebut dapat terlihat dari semakin kuatnya indikator – indikator utama keuangan perusahaan yang meningkat hampir dua kali lipat. Nilai aset secara konsolidasi sebesar Rp855,04 triliun dan secara *bank only* sebesar Rp757,04 triliun pada tahun 2014 dibandingkan nilai aset pada tahun 2009 secara konsolidasi yang sebesar Rp394,62 triliun dan secara *bank only* sebesar Rp370,31 triliun. Demikian pula dengan total dana pihak ke tiga yang dapat dihimpun pada tahun 2014 secara konsolidasi sebesar Rp636,4 triliun dan secara *bank only* sebesar Rp576,3 triliun dibandingkan total dana pihak ke tiga pada tahun 2009 yang secara konsolidasi sebesar Rp319,55 triliun dan secara *bank only* sebesar Rp299,72 triliun, pinjaman diberikan secara konsolidasi pada tahun 2014 sebesar Rp530,0 triliun dan secara *bank only* sebesar Rp475,3 triliun dibandingkan dengan pinjaman diberikan secara konsolidasi pada tahun 2009 sebesar Rp198,5 triliun dan secara *bank only* sebesar Rp179,7 triliun.

Dewan Komisaris berpendapat bahwa indikator utama keuangan Bank Mandiri mampu mengembangkan bisnis dan merefleksikan kuatnya posisi Bank Mandiri di pasar keuangan Indonesia. Program kerja maupun target-target yang ditetapkan telah mencerminkan potensi Bank Mandiri untuk terus tumbuh dan berkembang sesuai dengan arah yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis Bank.

Pencapaian kinerja pada transformasi tahap ke dua menjadi modal kuat bagi seluruh insan Bank Mandiri untuk memasuki transformasi tahap berikutnya. Dalam rangka memasuki transformasi tahap ke tiga, telah ditetapkan 2 (dua) target finansial yaitu menjadi bank dengan kapitalisasi pasar terbesar di kawasan ASEAN dan peningkatan *Return on Asset* (ROA) yang tinggi dibandingkan dengan bank – bank pesaing di kawasan ASEAN. Disamping itu telah ditetapkan target non finansial yaitu menjadi bank yang paling unggul dalam tata kelola perusahaan.

Dewan Komisaris menyadari bahwa semakin ketatnya persaingan usaha di masa yang akan datang, perbaikan dan penyempurnaan di segala bidang harus dilakukan guna mengantisipasi semakin kuatnya bank – bank besar di kawasan ASEAN.

3. AKTIVITAS PENGAWASAN

Dewan Komisaris menyadari pentingnya pencapaian target dan pertumbuhan yang berkelanjutan oleh karena itu Dewan Komisaris dengan seksama melakukan pengawasan secara disiplin terhadap parameter – parameter mikro keuangan dan makro eksternal sebagai peringatan dini dalam pengelolaan perusahaan. Dalam kapasitasnya mengawasi kegiatan perusahaan, Dewan Komisaris melalui Komite Audit, Komite Pemantau Risko & GCG dan Komite Nominasi dan Remunerasi telah bekerja dengan baik sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Adapun pelaksanaan organ-organ Dewan Komisaris tersebut telah berfungsi dengan baik sesuai lingkup tanggung jawab danbidangnya masing-masingtugas dan tanggung jawab pengawasan dilakukan melalui mekanisme :

1. Rapat Dewan Komisaris
2. Rapat Dewan Komisaris mengundang Direksi
3. Rapat Komite dengan Direksi dan unit kerja terkait
4. Kunjungan kerja ke Wilayah Kerja Bank Mandiri secara terjadwal

Berdasarkan pembahasan Dewan Komisaris dengan Direksi dan unit kerja terkait terdapat beberapa aspek yang perlu menjadi perhatian Direksi hal-hal sebagai berikut :

1. Penghimpunan Dana

Peningkatan komposisi dana murah dan meningkatkan proactive relationship dalam penanganan kebutuhan nasabah melalui pemberian solusi secara menyeluruh terhadap pemenuhan kebutuhan produk perbankan nasabah serta mengembangkan aliansi berbasis value chain disertai dengan pengembangan jaringan cabang, ATM dan EDC untuk memenuhi kebutuhan bisnis/usaha nasabah.

2. Penyaluran Dana

Penyaluran dana agar dilakukan dengan tetap mematuhi prinsip kehati – hatian dan penerapan manajemen risiko yang memadai. Dalam penyaluran dana diharapkan mampu menjadi pemimpin pasar (*market leader*), terutama untuk pengembangan *retail financing* di segmen *consumer finance* dan *Micro & Retail Banking.*

3. Permodalan

Untuk dilakukan langkah peningkatan modal dalam rangka mengantisipasi pertumbuhan bisnis dan persaingan menjelang pemberlakuan Masyarakat Ekonomi Asean pada tahun 2015.

4. Implementasi Good Corporate Governance (GCG),

Untuk dilakukan penyempurnaan penerapan prinsip – prinsip GCG secara konsisten dan berkesinambungan serta senantiasa dilakukan perbaikan dan penyempurnaan yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan reputasi perseroan dan mendukung perkembangan usaha dimasa yang akan datang.

5. Pertumbuhan Non Organik

Pertumbuhan bisnis non organik diharapkan dapat mendukung dan meningkatkan kinerja perseroan secara keseluruhan dan harus memenuhi prinsip kehati-hatian, termasuk penerapan manajemen risiko yang memadai.

6. Manajemen Risiko

Pengelolaan risiko usaha dapat dimitigasi dengan penerapan manajemen risiko yang baik dan mempertahankan tingkat risiko komposit pada kategori *low to moderate* (nilai 2)

7. Compliance

Sosialisasi dan internalisasi fungsi dan budaya kepatuhan (*compliance awareness*) tetap terus dilakukan secara berkesinambungan pada segenap jajaran insan Bank Mandiri, termasuk mengevaluasi efektivitas hasil sosialisasi dimaksud dalam rangka pencegahan penyimpangan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku.

8. Pengendalian Internal

Meningkatkan kualitas pengendalian internal antara lain melalui :

- Penyempurnaan implementasi Data Quality Audit sejalan dengan implementasi Data Quality Management dan pengembangan Data Warehouse.
- Penyempurnaan Petunjuk Teknis Kepatuhan Compliance Risk Assessment dan Standar Pedoman Kepatuhan.
- Peningkatan kegiatan Regional Risk Forum pada seluruh Kantor Wilayah Bank Mandiri untuk meningkatkan kesadaran atas pentingnya pengendalian dan memastikan kecukupan kontrol/mitigasi risiko operasional unit kerja.
- Peningkatan kompetensi Risk, Control, Audit dan Governance melalui implementasi Audit Compliance Governance Academy.

9. Teknologi Informasi

Melakukan perbaikan dan penyempurnaan Management Information System (MIS) dan Data Warehouse untuk mendukung transaksi cross selling Bank Mandiri serta mendukung kegiatan operasional bank dalam rangka pencapaian visi Bank Mandiri.

10. Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dilakukan secara terintegrasi yang mengacu kepada Corporate Plan, RBB dan RKAP serta sesuai dengan kebutuhan riil perkembangan bisnis perseroan.

4. KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS DAN KOMITE DI BAWAH SUPERVISI DEWAN KOMISARIS

a. Bank Mandiri pada tanggal 27 Februari 2014 telah menyelenggarakan RUPS Tahunan dan hasilnya telah dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan. Pada tanggal 21 Mei 2014 Bank Mandiri telah menyelenggarakan RUPS Luar Biasa yang memutuskan pemberhentian dengan hormat kepada 4 orang anggota Dewan Komisaris (Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Agus Suprijanto dan Bpk. Wahyu Hidayat) dan pengangkatan 4 orang anggota Dewan Komisaris (Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Anton Hermanto Gunawan, Ibu Aviliani dan Bpk. Askolani), serta hasilnya telah dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan.

Menindaklanjuti hasil RUPS-LB tersebut, Bank Mandiri telah mengajukan permohonan *fit & proper test* kepada OJK, sebagai berikut:

1) Vide surat No.TOP/367/2014 tanggal 28 Mei 2014, permohonan atas nama Bpk. Mahmuddin Yasin sebagai Komisaris Utama dan Bpk. Anton Hermanto Gunawan sebagai Komisaris Independen.
2) Vide surat No.CHC/403/2014 tanggal 16 Juni 2014, permohonan atas nama Ibu Aviliani sebagai Komisaris Independen.
3) Vide surat No.CHC/442/2014 tanggal 2 Juli 2014, permohonan atas nama Bpk. Askolani sebagai Komisaris.

Pada tanggal 3 September 2014, OJK telah menyetujui pengangkatan anggota Dewan Komisaris sebagai berikut :

1) Vide surat No.SR-149/D.03/2014 tanggal 3 September 2014, persetujuan pengangkatan atas nama Bpk. Askolani.
2) Vide surat No.SR-150/D.03/2014 tanggal 3 September 2014, persetujuan pengangkatan atas nama Ibu Aviliani.
3) Vide surat No.SR-151/D.03/2014 tanggal 3 September 2014, persetujuan pengangkatan atas nama Bpk. Anton Hermanto Gunawan.
4) Vide surat No.SR-152/D.03/2014 tanggal 3 September 2014, persetujuan pengangkatan atas nama Bpk. Mahmuddin Yasin.

Atas surat persetujuan pengangkatan anggota Dewan Komisaris tersebut, Bank Mandiri telah menindaklanjuti dengan melaporkan pengangkatan efektif anggota Dewan Komisaris tersebut kepada:

1) OJK vide surat No.WDR/628/2014 tanggal 9 September 2014
2) Kementerian BUMN vide surat No.WDR/629/2014 tanggal 9 September 2014
3) Dewan Komisaris vide surat No.WDR/630/2014 tanggal 9 September 2014

Hal tersebut sesuai dengan PBI No.11/1/PBI/2009 tentang Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan PBI No.13/27/PBI/2011, pernyataan efektif anggota Dewan Komisaris wajib dilaporkan kepada OJK paling lambat 10 hari sejak dinyatakan efektif.

b. Dewan Komisaris dibantu oleh beberapa Komite yang terdiri dari:
   1) Komite Audit
   2) Komite Pemantau Risiko & Good Corporate Governance
   3) Komite Remunerasi dan Nominasi

   Seluruh Komite tersebut telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik sesuai charter masing-masing dan memberikan rekomendasi serta laporan kepada Dewan Komisaris atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

   Susunan selengkapnya tentang Dewan Komisaris dan Komite yang bertugas membantu Dewan Komisaris terdapat pada Bab tentang Dewan Komisaris dalam Laporan Good Corporate Governance pada laporan tahunan ini.

   Tahun 2014 merupakan momentum yang penting bagi perjalanan sejarah transformasi Bank Mandiri yang akan menjadi Barometer kesuksesan untuk mendukung transformasi lanjutan di tahun-tahun mendatang. Pencapaian di tahun 2014 ini tentunya akan menjadi pondasi untuk pencanangan transformasi Bank Mandiri berikutnya, sehingga kemampuan kita untuk mendefinisikan program transformasi akan sangat tergantung dengan pencapaian kinerja Bank Mandiri di tahun 2014 ini. Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang cukup menggembirakan yang tercermin dari pencapaian volume bisnis dan laba setelah pajak. Demikian juga rasio-rasio keuangan dan tingkat efisiensi operasional yang semakin membaik.

Demikian laporan Dewan Komisaris atas pelaksanaan program pengawasan selama tahun 2014.

laporan direksi

Budi G. Sadikin
(Direktur Utama)

Pemegang saham yang terhormat,

Perusahaan Kita berhasil meraih laba bersih sebesar Rp19,872 triliun, tumbuh 9,16 % dari tahun 2013 yang sebesar Rp18,2 triliun.

Di tengah kondisi perbankan nasional yang belum kondusif, Bank Mandiri berhasil menuntaskan Transformasi Tahap II dengan tingkat *return of equity* perusahaan kita pada tingkat 20,95% dan kapitalisasi pasar sebesar Rp251,4 Triliun. Ini pencapaian yang menggembirakan ditengah perlambatan ekonomi nasional dan peningkatan volatilitas global. Secara fundamental, Bank Mandiri tetap menunjukan pertumbuhan bisnis yang positif dan berkesinambungan dengan tetap konsisten pada tiga strategi bisnis utama, yaitu *wholesale transaction, retail payment* dan *retail financing.*

Tahun 2014 menjadi tahun penuh tantangan bagi perekonomian nasional dan industri perbankan seiring berbagai peristiwa yang dialami bangsa Indonesia seperti kenaikan harga BBM bersubsidi di akhir tahun hingga 30% dan kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) hingga 20%. Kondisi tersebut berdampak pada tingkat inflasi yang meningkat menjadi 8,36% (yoy). Untuk mengantisipasi dampak inflasi tersebut, BI Rate yang sebelumnya berada di bawah 6% di tahun 2013 perlahan-lahan naik hingga mencapai 7,75% per Desember 2014. Selain itu, nilai tukar Rupiah juga mengalami volatilitas disebabkan permintaan valas yang tinggi sehingga menyentuh level Rp 12.440/USD.

Dampak dari kondisi perekonomian tersebut juga dapat dirasakan di sektor keuangan dan perbankan nasional yang tumbuh melambat. Pada akhir bulan November 2014, kredit

tumbuh 11,9%, penghimpunan dana masyarakat tumbuh 13,8%, dan rasio permodalan sebesar 19,77%. Kondisi likuiditas juga mengetat yang tercermin dari tingkat Loan to Deposit Ratio (LDR) yang sebesar 88,65%.

Selain itu, pasar valuta asing juga mengalami fluktuasi yang tercermin dari pergerakan kurs Rupiah terhadap US Dollar yang mengalami volatilitas cukup tinggi, yang disebabkan oleh pergerakan dana asing (*inflow* dan *outflow funds*) yang besar. Mengantisipasi hal tersebut, Bank Indonesia juga menjaga tingkat suku bunga pasar dengan meningkatkan BI Rate menjadi 7,75% pada 18 November 2014. Dengan kondisi tersebut, secara keseluruhan *market* di tahun 2014 belum menunjukkan situasi yang kondusif bagi perekonomian maupun bisnis perbankan.

Tahun 2014 juga mencatat perjalanan bangsa Indonesia sebagai bangsa yang beranjak dewasa dalam hal kedemokrasian. Kita berhasil melewati dua kali pesta demokrasi dengan lancar dan aman, terlebih ditengah kondisi ekonomi domestik yang belum sepenuhnya kondusif, seiring perlambatan ekonomi *emerging market* dan lonjakan volatilitas pasar keuangan global.

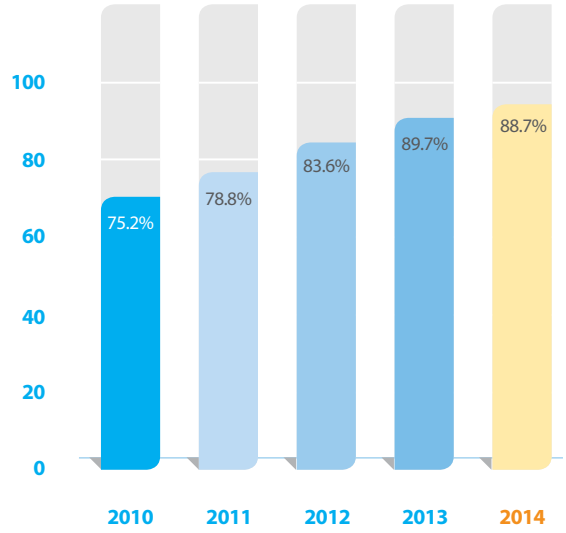
Memperhatikan kondisi tersebut, Bank Mandiri mengambil langkah strategis untuk menjaga kesinambungan pertumbuhan bisnis sekaligus sebagai tindakan antisipatif terhadap kemungkinan kondisi eksternal yang semakin memburuk. Untuk itu, kami fokus pada 3 strategi yaitu memperkuat likuiditas, pengelolaan margin dan mengendalikan kualitas asset.

Ditengah kondisi likuiditas yang ketat, kami mendorong pertumbuhan dana murah (giro dan tabungan) yang kami lakukan antara lain dengan mengoptimalkan giro sebagai *operating account* nasabah kredit, meningkatkan transaksi giro nasabah korporasi dan institusi pemerintah, dan meningkatkan tabungan melalui intensifikasi *value chain* nasabah. Strategi ini berhasil menjaga kondisi likuiditas Bank Mandiri yang tercermin dari tingkat rasio LDR kami yang sebesar 82,86%.

Sementara itu, pengelolaan margin kami lakukan melalui pertumbuhan kredit *retail* yang memberikan imbal hasil yang lebih optimal, yaitu melalui perluasan jaringan distribusi bisnis *micro lending* dan perluasan cakupan wilayah bisnis *consumer card*. Selain itu kami juga melakukan pengembangan *business model* untuk segmen *business banking* dan *consumer card*. Atas upaya tersebut, tingkat *margin* mengalami peningkatan yang tercermin dari rasio NIM (*net interest margin*) yang mencapai 5,97%, membaik dari posisi Desember 2013 yang sebesar 5,74%.

Dari aspek pengendalian kualitas asset, kami melakukan monitoring ketat atas *vulnerable sector*, pengembangan *debtor's path* untuk perbaikan kualitas kredit, membentuk NPL *flying team* agar lebih responsif atas kondisi *cash flow debitur*, dan memperkuat pengelolaan risiko kredit. Hasilnya, tingkat NPL gross kami dapat terjaga dengan baik pada posisi 2,15% per Desember 2014.

Tingkat LDR Perbankan Nasional



Pergerakan Valuta Asing & Suku Bunga

Beberapa tahun belakangan ini, Mandiri turut berperan aktif membangun Indonesia. Kami fokus menjalankan bisnis yang memberikan dampak positif kepada kehidupan masyarakat dan komunitas melalui pembiayaan ke sektor produktif dan konsumsi termasuk dukungan kepada pengembangan inklusi keuangan di Indonesia.

Untuk mewujudkan aspirasi negeri menjadi "bangsa besar yang Mandiri", Perusahaan Kita telah berperan aktif sebagai *agent of development*. Mandiri Group telah merealisasikan pembiayaan pembangunan fisik 13 ruas jalan tol sepanjang 272,34 km, membiayai 30% kebutuhan pembangunan pembangkit listrik nasional, serta merealisasikan harapan bangsa Indonesia untuk memiliki *world class port*.

Dengan semangat membangun negeri, kami telah meningkatkan kemampuan ekonomi 27 ribu pengusaha segmen Commercial, 724 ribu pengusaha UMKM (termasuk mikro sebesar 657 ribu) serta mempersiapkan 3.000 pekerja migran Indonesia di Hongkong, Singapore, dan Malaysia untuk dapat menjadi wirausahawan sukses. Perusahaan Kita telah menyediakan 319 ribu unit rumah dan 373 ribu kendaraan bagi keluarga Indonesia. Kami juga mendorong pengembangan industri kelapa sawit yang merupakan industri unggulan padat karya dengan areal kebun seluas 930 ribu hektar, atau 10% dari total areal kebun kelapa sawit di Indonesia.

Kami juga berperan aktif melakukan edukasi layanan keuangan dan mendukung program pemerintah bagi masyarakat yang masuk kategori Keluarga Sangat Miskin (KSM) melalui pemberian bantuan sosial Pemerintah dengan menggunakan *e-Cash*.

Perusahaan Kita memiliki jaringan yang tersebar luas di seluruh wilayah Indonesia sehingga lebih intens dalam berinteraksi dengan 15,3 juta nasabah dana dan 1,46 juta nasabah kredit.

Atas pencapaian tersebut, pasar merespon positif sehingga mendorong peningkatan harga saham Perusahaan Kita ke level Rp10.775 dengan nilai kapitalisasi pasar mencapai Rp251,4 triliun. Pencapaian tersebut menjadi penutup Transformasi II (2010-2014) yang membahagiakan kami, karena *shareholders' value* mampu melampaui target yang sebesar Rp225 triliun.

Misi kami adalah membawa Perusahaan Kita terus tumbuh. Kami akan melakukan transformasi bisnis berkelanjutan, karena transformasi telah menjadi bagian dari spirit Mandiri Group dalam menjalankan bisnis untuk tumbuh lebih besar, melampaui pertumbuhan pasar dan meraih visi kita bersama.

Perusahaan Kita di tahun 2015 akan memasuki Transformasi Tahap III untuk menjadi The Best Bank in ASEAN. Dalam kurun periode 2015-2020, kami akan memberikan perhatian pada tiga fokus bisnis yaitu *deepen client relationship, accelerate in growth segment,* dan *integrate the Group.*

Transformasi Tahap III akan membawa Mandiri Group menjadi *regional player* yang siap berkompetisi di pasar ASEAN untuk memberikan layanan keuangan terbaik bagi seluruh nasabah dan masyarakat. Kami bersama 34.696 pegawai Mandiri akan menjadi saksi sejarah, menyaksikan Perusahaan Kita menjadi kebanggaan Indonesia sebagai institusi keuangan terbaik di ASEAN, bersanding dengan lembaga keuangan prestisius regional lainnya.

Selanjutnya, pembahasan akan kami fokuskan pada beberapa aspek penting yang terjadi di Perusahaan Kita selama tahun 2014, sebagai berikut :

I	Spirit Memakmurkan Negeri: peran aktif Mandiri Group dalam mendorong pertumbuhan ekonomi bangsa yang berkelanjutan
II	Kondisi makro ekonomi yang penuh tantangan
III	Sekilas pencapaian kinerja di 3 fokus bisnis di tahun 2014 -transformasi tahap II
IV	Tantangan masa depan - transformasi tahap III
V	Pelayanan terbaik bagi nasabah -penguatan layanan
VI	Pegawai adalah masa depan kami -mengembangkan SDM professional
VII	Sinergi membangun Mandiri Group bersama perusahaan anak
VIII	Penguatan fungsi pengawasan - Internal Audit, Risk Management dan Compliance
IX	Penguatan fungsi Teknologi Informasi

I. SPIRIT MEMAKMURKAN NEGERI: PERAN AKTIF MANDIRI GROUP DALAM MENDORONG PERTUMBUHAN EKONOMI BANGSA YANG BERKELANJUTAN

Untuk mewujudkan aspirasi memakmurkan negeri, di segment wholesale, Mandiri Group telah berperan aktif sebagai *agent of development* melalui peran serta dalam pembiayaan proyek-proyek infrastruktur dengan limit kredit Rp79,8 triliun seperti pembangunan jalan tol, listrik, pelabuhan, bandara, kilang migas, serta transportasi dan telekomunikasi. Mandiri Group telah merealisasikan pembangunan fisik 13 ruas jalan tol sepanjang 272,34 km serta membiayai 30% kebutuhan pembiayaan listrik nasional dengan kapasitas 2.820 Megawatt. Perusahaan kita telah dipercaya mewujudkan mimpi bangsa Indonesia untuk memiliki *world class port* melalui pembiayaan dermaga Kali Baru dengan kapasitas bongkar muat 12,5 juta teus per tahun.

Selain dukungan kepada sektor infrastruktur, kami juga turut membantu penciptaan lapangan kerja setiap tahun dengan memberikan pembiayaan kepada korporasi di sektor lain yang memberikan *trickle down effect* dan dapat menyerap tenaga kerja secara berkesinambungan. Sebagai contoh, Mandiri mendorong pengembangan industri kelapa sawit yang merupakan sektor unggulan Indonesia dan menyerap banyak tenaga kerja dengan portofolio pembiayaan mencapai Rp48,4 triliun (*on farm* dan *off farm*) dengan areal kebun seluas 930 ribu hektar, atau 10% dari total areal kebun kelapa sawit di Indonesia.

Di segmen retail, Mandiri Group turut meningkatkan kemampuan ekonomi 724 ribu pengusaha UMKM di Indonesia dan 382 ribu pengusaha KUR melalui penyaluran kredit dan fasilitas perbankan lainnya. Peran Mandiri semakin bermakna ketika Mandiri telah membiayai 319 ribu unit rumah untuk keluarga di Indonesia dan membiayai 373 ribu kendaraan bermotor.

Semangat mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan kami wujudkan melalui dukungan pembiayaan dan penyediaan akses layanan keuangan dalam rangka mendukung penguatan inklusi keuangan di Indonesia. Kami telah mengedukasi layanan keuangan bagi 82 KSM di Koja - Jakarta Utara, 89 KSM di Alak - Kupang, dan 1.172 KSM di Dukupuntang - Cirebon, sehingga memperoleh akses layanan perbankan melalui Mandiri e-Cash. Kedepan, kami siap mendukung 15,5 juta KSM di seluruh Indonesia yang akan mendapat bantuan sosial Pemerintah melalui Program Indonesia Sehat.

Perusahaan Kita juga turut mendorong pertumbuhan lalu lintas transaksi keuangan di Indonesia sebagai penopang mobilitas dana yang lebih efisien. Volume transaksi *real time gross settlement* (RTGS) melalui Mandiri Group mencapai Rp68,4 triliun/hari atau 22 % dari transaksi RTGS Nasional. Transaksi via *electronic channels* sebesar Rp8,19 triliun/hari atau 30% dari transaksi *electronic channels* nasional.

Dari sisi Treasury dan Capital Markets, selama tahun 2014 volume transaksi money market dan forex mencapai USD 428 milyar. Sementara itu, untuk bisnis *brokerage* baik di *equity market* maupun *bond market* yang dilakukan oleh Bank Mandiri dan Mandiri Sekuritas, transaksinya mencapai hingga lebih dari Rp2 triliun per hari. Sementara untuk transaksi underwriting, volume transaksi equity mencapai Rp3,43 triliun dan volume transaksi bonds mencapai Rp7,13 triliun.

II. KONDISI MAKRO EKONOMI YANG PENUH TANTANGAN

Sepanjang tahun 2014, *headline* media cetak maupun elektronik dihiasi berita yang menyampaikan informasi kondisi ekonomi yang kurang kondusif seperti *capital outflow* sebagai imbas perbaikanekonomi global. Hal ini menyebabkan industri perbankan dituntut bekerja lebih keras untuk menjaga kondisi likuiditas dan aset yang berkualitas.

Kondisi perekonomian tersebut juga dapat dirasakan di sektor keuangan dan perbankan nasional yang tumbuh melambat. Pada akhir bulan November 2014, kredit tumbuh 11,9%, penghimpunan dana masyarakat tumbuh 13,8%, dan rasio permodalan sebesar 19,77%. Demikian juga dengan margin perbankan nasional yang mengalami tekanan dari 4,88% pada tahun lalu menjadi 4,24%.

1. PENGELOLAAN LIKUIDITAS BANK MANDIRI

Kondisi likuiditas merupakan hal terpenting dalam menjalankan bisnis sehingga kami fokus dalam memantau dan memenuhi kecukupannya pada level yang memadai. Sebagai tindakan antisipatif atas kondisi ekonomi global yang kurang kondusif sejak tahun 2013, seluruh jajaran Bank Mandiri diminta untuk fokus pada tiga hal yaitu likuiditas, kualitas kredit dan margin.

Faktanya, meskipun kondisi likuiditas perbankan nasional cukup ketat, kami tetap dapat meningkatkan dana pihak ketiga sehingga likuiditas tetap baik yang tercermin dari tingkat LDR sebesar 82,86%. Sementara itu, LDR valas berada di posisi yang sangat baik yaitu sebesar 73,24 % sementara LDR Rupiah sebesar 83,91%.

Pengelolaan likuiditas kami lakukan antara lain melalui upaya peningkatan dana pihak ketiga, penempatan aktiva produktif secara optimal, pengembangan *e-channels*, meningkatkan *relationship* dengan nasabah, serta pengembangan layanan berbasis transaksi untuk mendorong pengendapan dana.

2.KUALITAS KREDIT BANK MANDIRI

Meskipun kondisi perekonomian nasional yang kurang kondusif berdampak pada penurunan kualitas kredit perbankan nasional, Mandiri tetap dapat menjaga kualitas kreditnya dengan baik yang tercermin dari rasio NPL yang sebesar 2,15%.

Kami melakukan pengendalian kualitas asset khususnya pengendalian NPL dengan lebih ketat, dengan memperhatikan sektor-sektor yang terkena dampak dari kondisi perekonomian yang belum kondusif. Kami juga meningkatkan kewaspadaan pengendalian NPL yang lebih baik antara lain melalui pelaksanaan watch list yang lebih disiplin terhadap debitur yang berpotensi mengalami downgrade. Khusus untuk penanganan *relapse*, kami juga menjaga dan memonitor lebih ketat serta melakukan penanganan kredit bermasalah dengan lebih baik, agar relapse ratio tidak melampaui batas ambang rasio yang ditetapkan. Melalui hal tersebut, NPL dapat terjaga pada level yang rendah.

3. NET INTEREST MARGIN (NIM) MANDIRI GROUP MENINGKAT, DI TENGAH TEKANAN PENINGKATAN SUKU BUNGA

Di tengah tekanan kondisi perbankan nasional yang kurang kondusif antara lain peningkatan suku bunga acuan dan pelemahan nilai tukar Rupiah, Mandiri tetap dapat menjaga tingkat profitabilitasnya pada tingkat yang memadai yang tercermin dari rasio NIM yang sebesar 5,97%, atau meningkat 0,23% dari tahun sebelumnya.

Beberapa faktor yang mendukung peningkatan profitabilitas Mandiri antara lain posisi dana murah Mandiri yang terjaga dengan baik dengan komposisi sebesar 56,49% seiring dengan keberhasilan strategi *retail deposit* didukung *customer base* yang besar. Selain itu, seiring dengan peningkatan suku bunga pasar kami juga melakukan penyesuaian suku bunga pada aktiva produkif untuk menjaga penurunan kualitas aset.Kami juga mendapatkan peningkatan pendapatan bunga yang berasal dari obligasi pemerintah seiring peningkatan suku bunga pasar. Faktor lainnya, sebagai Bank yang memiliki basis nasabah korporasi yang besar, volume transaksi valuta asing yang ditangani Mandiri di tahun 2014 mencapai USD202,9 Milyar atau naik 10,4% dari tahun sebelumnya, dengan pendapatan yang dihasilkan mencapai Rp 1,56 Triliun.

III. SEKILAS PENCAPAIAN KINERJA DI 3 FOKUS BISNIS TAHUN 2014: TRANSFORMASI TAHAP II

Sepanjang tahun 2014, kami telah menuntaskan implementasi inisiatif strategis Transformasi Tahap II denganpencapaian *milestone* keuangan dan non keuangan sebagai berikut:

- Nilai kapitalisasi per Desember 2014 mampu mencapai Rp251,4 Triliun melampaui target yang telah ditetapkan sebesar Rp225 Triliun.
- *Return on Asset* mencapai 3,39% melampaui target

yang telah ditetapkan sebesar 2,5%.

- *Non Performing Loan* sebesar 2,15% lebih baik dibandingkan target yang telah ditetapkan sebesar 3,5%.
- Mampu mempertahankan predikat sebagai *"the best bank in service excellence"* selama 7 (tujuh) tahunberturut-turut dari MRI.
- Mampu mempertahankan predikat sebagai Perusahaan yang sangat terpercaya selama 8 (delapan) tahun berturut-turut dari IICG.

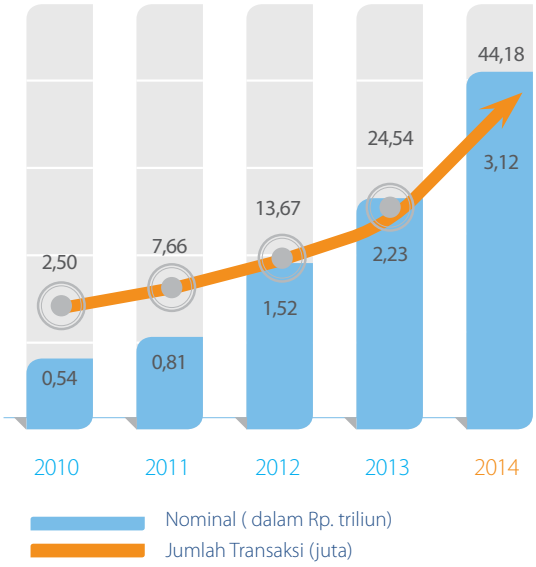
Hasil tersebut merupakan keberhasilan dari eksekusi 3 strategi bisnis yaitu *wholesale transaction*, *retail payment & deposit*, dan *retail financing* dengan penjelasan berikut:

1. WHOLESALE TRANSACTION

Kami melakukan beberapa inisiatif yang mendukung pengembangan bisnis wholesale transaction yaitu pengembangan solusi *distributor financing,* pengembangan *Cash Management,* menyediakan total solusi transaksi keuangan terpadu, implementasi *host-to-host* transaksi bagi nasabah, dan percepatan eksekusi account plan.

Kedisiplinan kami dalam mengeksekusi inisiatif strategis di *wholesale transaction* telah menunjukkan hasil. *Share of wallet* transaksi dari nasabah *anchor client*s (meliputi produk CASA, Fx, Trade, SCF, BG dan Remittance) meningkat menjadi 47%. Dari bisnis cash management, volumenya mencapai Rp 3,12 Triliun dengan 44,18 juta transaksi dan melayani sekitar 13,8 ribu nasabah, tumbuh 193% dari tahun 2009 yang sebanyak 4.736 nasabah.

Mandiri Cash Management



Relationship yang sangat baik dengan deposan khususnya deposan besar/institusi menjadikan posisi dana kami lebih *sustain* dimana dana deposan inti mencapai Rp 94,4 Triliun atau 56% dari total DPK. Implementasi *Account Plan* pada 76 *anchor clients* di segmen Corporate & Institutional Banking telah berhasil mendorong peningkatan dana murah. Dana murah Mandiri Group dari bisnis *wholesale transaction* sebesar Rp73,2 triliun dengan komposisi dana murah terhadap total dana wholesale mencapai 51,9%. *Fee-based income* yang dihasilkan dari segmen *wholesale* mencapai Rp4,4 triliun.

Kita juga telah membantu keberlangsungan usaha *anchor Client* memberikan kelancaran supply dan distribusi pada sisi hulu dan hilirnya dengan memberikan fasilitas *Supply Chain Financing* sebesar Rp3,54 triliun kepada 4.125 Supplier, dan fasilitas *Distributor Financing* sebesar Rp3,63 triliun kepada 1.222 distributor yang merupakan rekanan *anchor Client* utama kita.

2. RETAIL PAYMENT & DEPOSIT

Dari bisnis transaksi ritel, kami melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan transaksi dan dana dengan *tools* tabungan bisnis melalui intensifikasi *value chain* industri SPBU, Telko, Semen, Rokok, dan Kluster. Inisiatif lainnya di segmen transaksi ritel yang kami lakukan antara lain: membangun loyalitas nasabah tabungan individu melalui program fiestapoin, mengembangkan bisnis *payroll* dan bisnis *value chain*, *customer education* untuk *e-channel transaction*, perbaikan kualitas layanan *e-channel*, ekstensifikasi *e-channel*: ATM – EDC - Internet Banking, serta membuka 262 Cabang baru dan 3.820 ATM baru.

Untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang memiliki mobilitas tinggi dan rutin, saat ini kita telah mengembangkan layanan kartu *prabayar* e-Money yang dapat dipergunakan di swalayan, SPBU, layanan transportasi seperti Commuter, transjakarta dan jalan bebas hambatan.

Kita juga terus melakukan inovasi *digital banking*, melalui pengembangan rekening tanpa mandiri e-cash adalah uang elektronik berbasis *server* yang memanfaatkan teknologi aplikasi di *handphone* dan USSD, atau yang disebut sebagai uang tunai di *handphone*, dimana yang memungkinkan pemegangnya untuk melakukan transaksi perbankan tanpa harus melakukan pembukaan rekening ke cabang Bank Mandiri. Keunggulan dari produk ini terletak pada pengalaman *social banking* bagi

pemegangnya dan merasakan kemudahan dalam penggunaannya. Hingga akhir tahun 2014 pengguna e-cash tumbuh 335% menjadi lebih dari 157 ribu dari tahun sebelumnya yang sebesar 36 ribu pengguna.

Sejalan dengan strategi pengembangan transaksi ritel Mandiri Group, transaksi yang dilakukan nasabah melalui Mandiri e-channels telah meningkat signifikan jauh melampaui transaksi melalui cabang. Jumlah transaksi e-channels per Desember 2014 mencapai 1,8 miliar transaksi (ATM, internet, mobile banking) atau rata-rata 4,9 juta transaksi per hari, jauh melampaui transaksi melalui cabang yang hanya sebesar 147,9 juta transaksi atau rata-rata 547 ribu transaksi per hari. Jumlah kartu aktif e-Money Mandiri juga meningkat 84,1% dari tahun 2013, mencapai 1,152 juta kartu dengan frekuensi transaksi harian rata-rata sebesar 392 ribu transaksi dan nilai transaksi harian sebesar Rp 4,45 Miliar.

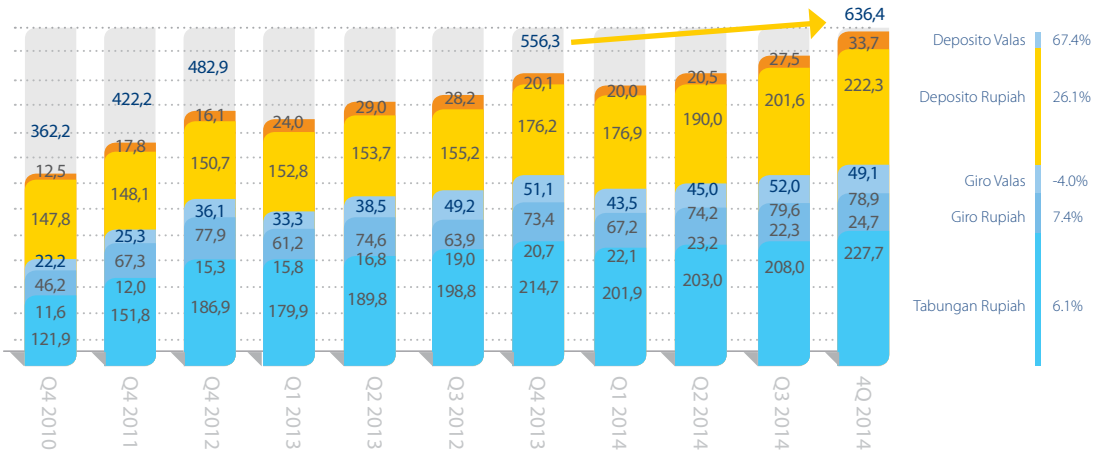
Dengan semangat kebersamaan, kami juga menghadirkan produk transaksi ritel yang inovatif bagi seluruh rantai bisnis nasabah (*value chain*) agar mata rantai bisnis utama maupun bisnis turunannya dapat terlayani oleh Mandiri Group. Untuk memastikan terjadi peningkatan *share of wallet* nasabah secara signifikan, maka pengukuran *share of wallet* kami lakukan dengan lebih detail dan disiplin dengan fokus penetrasi ke industri *food & beverage, consumer foods*, dan *telco*. Kami juga meningkatkan pemahaman secara lebih detail dan mendalam atas setiap bisnis nasabah agar dapat mengidentifikasi dan melayani kebutuhan nasabah yang sangat spesifik di setiap fokus industri secara *end-to-end*. Untuk melengkapinya, kami juga membangun *total business relationship*.

Value chain ini telah mendorong peningkatan kerjasama seperti kerjasama dengan Pertamina yang melibatkan 3.797 SPBU dan volume rata-rata dana endapan sebesar Rp2,4 Triliun per bulan. Kerjasama dengan perusahaan telcodan authorized dealer sehingga dapat mengakuisisi 104.818reseller,dengan volume rata-rata dana endapan authorized dealer dan reseller sebesar Rp5 Triliun per bulan.

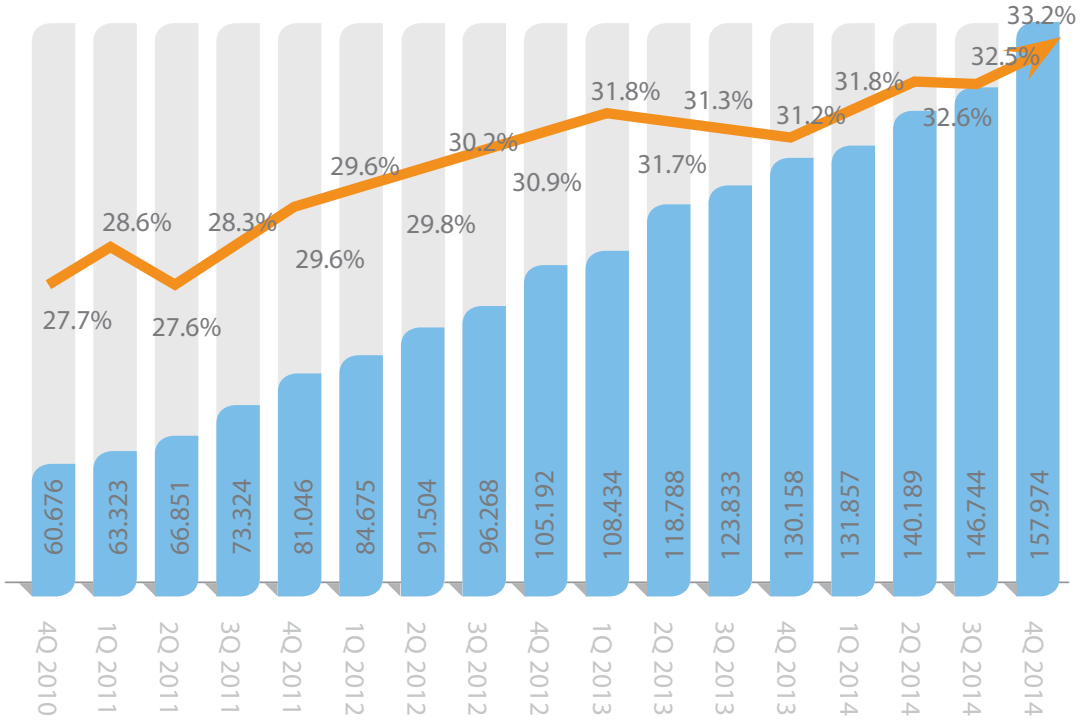
3. PEMBIAYAAN RITEL

Dari bisnis pembiayaan ritel, inisiatif strategis yang kami lakukan di tahun 2014 antara lain mengembangkan aliansi berbasis *value chain* dengan potensi *cross selling* untuk meningkatkan *product holding;* meningkatkan fasilitas *basic product* dan implementasi program giro dan kontes giro; mengoptimalkan rekening giro sebagai *operating account* debitur melalui program *cashback* dan giro premier; meningkatkan tabungan mikro melalui produk tabungan debitur maupun non-debitur; mengembangkan produk *house ownership program* (HOP) dengan berbagai perusahaan; mengembangkan program aliansi khusus nasabah *priority banking* dan kelolaan *corporate/commercial banking*; meluncurkan *community card*; menambah partner strategis untuk *co-branding card*, *corporate card* dan *commercial card*; memperluas area pemasaran kartu ke *secondary city;* serta mengembangkan *loyalty program*.

Simpanan berdasarkan jenis (konsolidasi)
dalam satuan triliun



Kredit Ritel dan Komposisi terhadap Total Kredit



Implementasi inisiatif pada bisnis pembiayaan ritel telah berhasil meningkatkan kredit ritel mencapai Rp 93,3 triliun atau tumbuh tahunan 26,8%. Komposisi kredit ritel terhadap total kredit telah meningkat dari 17,6% di tahun 2013 menjadi 20,4%. Jaringan mikro juga bertambah 55 unit di tahun 2014 hingga menjadi 1.833 *micro units*, didukung oleh 8.386 *micro marketing sales* sehingga rata-rata setiap bulannya terdapat 53 ribu nasabah baru segmen mikro yang mendapat jasa keuangan, sehingga saat ini Bank Mandiri menjadi bank penyalur pembiayaan di segmen mikro terbesar kedua mengungguli pesaing yang lebih dahulu memberikan layanan serupa.

Implementasi inisiatif *consumer financing* telah berhasil membiayai 133 ribu nasabah untuk memiliki rumah/KPR. Kami telah menerbitkan lebih dari 3,6 juta kartu kredit dengan penambahan kartu baru sebanyak 509 ribu kartu dengan nilai transaksi bulanan sekitar Rp2,28 triliun.

Selain itu keberhasilan implementasi inisiatif juga didukung dengan pertumbuhan pembiayaan bisnis ritel yang merupakan kontribusi dari perusahaan anak Bank Mandiri yaitu Mandiri Tunas Finance.

Mandiri Tunas Finance sampai dengan akhir tahun 2014 berhasil mencapai baki debet pembiayaan sebesar Rp 20,8 Triliun atau meningkat 9 kali dari tahun 2009 yang sebesar Rp 2,3 Triliun. Sementara dari sisi pencairan baru (*new disbursement*), Mandiri Tunas Finance berhasil menyalurkan pembiayaan baru 7,5 kali lipat, dari Rp 1,9 Triliun pertahun pada 2009 menjadi 14,8 Triliun pertahun pada 2014 dengan kualitas yang masih terjaga baik. Pada tahun 2014, Mandiri Tunas Finance memberikan kontribusi laba sebesar Rp 233,9 Milyar atau tumbuh 31% diban ding tahun lalu dengan RoE sebesar 29,66% ditahun 2014.

Pencapaian kinerja Mandiri Tunas Finance tersebut jauh lebih baik dari pesaing di industrinya. Hal ini terlihat dari perkembangan market share pembiayaan baru untuk kendaraan roda empat dimana pada November 2014, Mandiri Tunas Finance telah menduduki posisi 3 pencairan kredit baru untuk kendaraan roda empat, meningkat dari posisi 5 di tahun sebelumnya. Sementara dari sisi market share pembiayaan mobil baru, Mandiri Tunas Finance berhasil mencapai market share12,3% pada November tahun 2014, meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya sebesar 8,9%.

IV. TANTANGAN MASA DEPAN - TRANSFORMASI TAHAP III

1. TRANSFORMASI TAHAP III 2015-2020

Kami menyadari bahwa tantangan ke depan yang dihadapi Mandiri, baik eksternal maupun internal, akan semakin besar dan kompleks. Kompetisi perbankan ditandai dengan ketatnya persaingan sejalan dengan ekspansi bank-bank regional dan global ke Indonesia. Ekspektasi nasabah juga berubah, dengan kebutuhan akan partner perbankan yang memahami dan memiliki *expertise* sektor atau bidang usaha nasabah, khususnya di segmen Wholesale dan SME. *Trend* digital juga memicu permintaan nasabah akan produk dan layanan perbankan yang dapat diakses secara cepat dan mudah.

Di landscape perbankan, perubahan struktur dan regulasi perbankan menjadi tantangan utama. Pertumbuhan LDR dari 30% di tahun 2000 menjadi 88.65% di Bulan November tahun 2014 menyebabkan persaingan yang semakin intensif bagi bank-bank dalam menghimpun Dana Pihak Ketiga (DPK). Hal ini menjadikan bank yang mendominasi DPK juga akan menjadi pemain yang dominan dalam peta persaingan industri perbankan. Perubahan struktur permodalan Bank sebagai implikasi dari Basel III, juga akan menyebabkan bank untuk lebih selektif dan efisien dalam menyalurkan kredit.

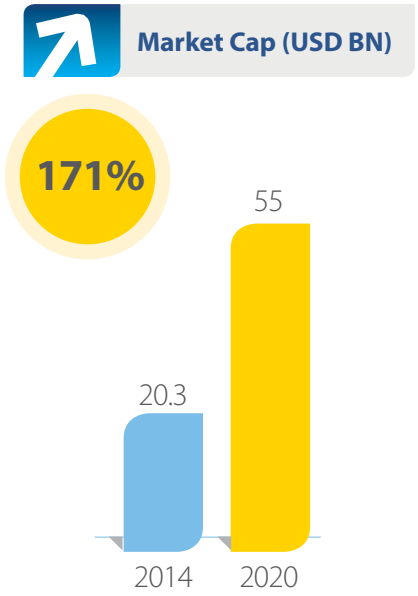
Di sisi internal, Mandiri sebagai institusi jasa keuangan harus dapat menyiapkan organisasi yang *agile* dan *customer-centric* dan infrastruktur IT yang handal sehingga dapat cepat beradaptasi dengan kebutuhan nasabah.

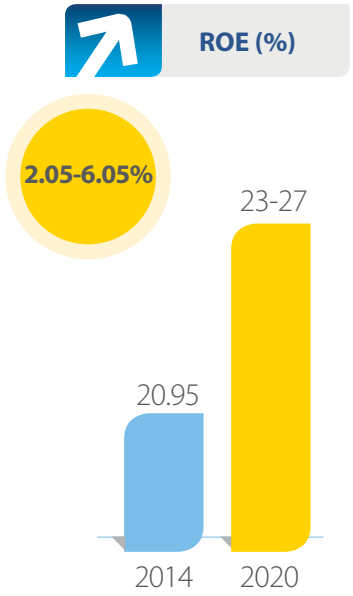
Untuk merespon tantangan tersebut, Mandiri perlu melanjutkan transformasi agar dapat mencapai aspirasinya sebagai *The Best Bank in ASEAN by 2020*.

2. ASPIRASI DAN STRATEGI UTAMA UNTUK MENJADI THE BEST BANK IN ASEAN 2020

Mandiri telah menetapkan 3 aspirasi dalam rangka menjadi The Best Bank in ASEAN di tahun 2020, yaitu:

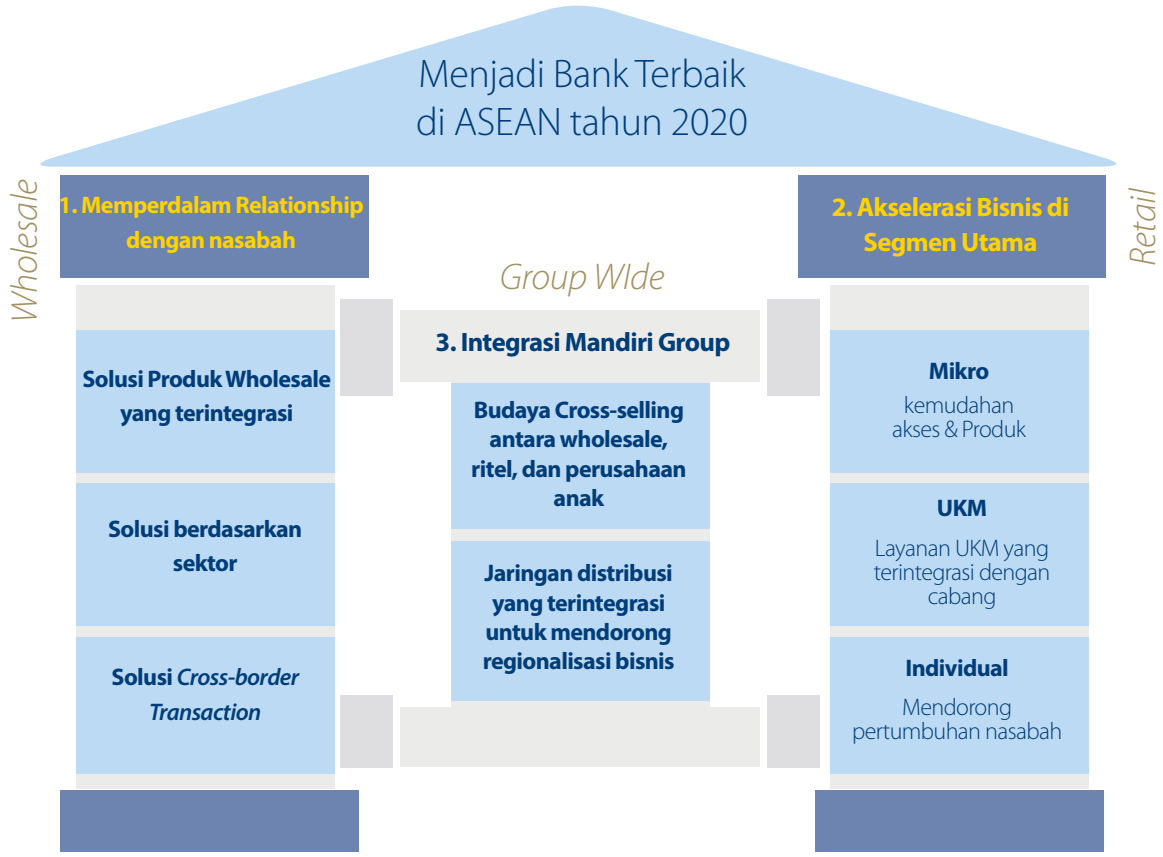
1. Aspirasi 1: Asean Market Cap Leader, dengan kapitalisasi pasar mencapai minimum USD 55 Miliar, naik 171% dari nilai kapitalisasi pasar posisi akhir 2014
2. Aspirasi 2: Leading ROE, yaitu di kisaran 23%-27%, atau naik 2,05–6,05% dari nilai ROE posisi akhir 2014. Untuk mencapai target kapitalisasi pasar dan ROE, Mandiri membutuhkan pertumbuhan pendapatan 23%-28%, dan akan memperkuat pertumbuhan inorganik.





3. Aspirasi 3: Broader Socio Economic Impact, yaitu:
   - Menjadi Employer of Choice, dengan menerapkan employee value proposition
   - Menjadi Role Model bagi masyarakat; dan
   - Terdepan dalam penerapan Good Corporate Governance

3 Strategi Utama Mandiri 2015-2020



Untuk mencapai visi menjadi The Best Bank in ASEAN di 2020, Mandiri telah menetapkan 3 strategi utama, yaitu:

1. Di segmen wholesale, dengan strategi pendalaman relationship dengan nasabah (*Deepen Client Relationship*).
2. Melalui strategi ini, kita fokus pada peningkatan share of wallet dan rasio cross-sell revenue dari nasabah wholesale kita, melalui penyediaan solusi produk wholesale yang terintegrasi, solusi dan pengelolaan nasabah yang berbasis ekspertis di sektor usaha dari nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah kita yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat cross-border.

Di segmen retail, dengan strategi akselerasi bisnis di segmen-segmen utama (*Accelerate in Growth Segment*) yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis retail Bank Mandiri, yaitu :

- Di segmen Usaha Kecil Menengah (UKM) atau SME, Mandiri ingin menjadi Bank Utama pilihan nasabah SME, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sektor-sektor usaha yang potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah SME. Dengan memposisikan diri sebagai bank utama, Mandiri akan mampu menangkap mayoritas dana murah yang berasal dari segmen ini.
- Di segmen mikro, Mandiri fokus menjaga gap dan posisi sebagai penantang terkuat dalam pembiayaan mikro Indonesia, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi Bank Mandiri.

Kami yakin bahwa wilayah semi-urban menjadi penggerak utama pertumbuhan kredit segmen mikro di tahun 2020, sehingga ekspansi jaringan distribusi Mandiri akan difokuskan di wilayah tersebut.

Prioritas strategis lain yaitu pertumbuhan dana di segmen ini untuk mencapai portofolio segmen yang lebih seimbang, peningkatan produktivitas pegawai dan cabang, dan risk management yang handal sejalan dengan target pertumbuhan yang kami tetapkan.

- Sedangkan di segmen Individual, Mandiri fokus pada membangun *market leadership* melalui penawaran produk consumer yang lengkap dan berdaya saing, serta mendorong inovasi untuk memperkuat dominasi di *retail payment*.

3. Dan yang ketiga, strategi untuk mengintegrasikan bisnis di seluruh segmen yang ada di Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak (*Integrate the Group*).

   Melalui strategi ini, kita ingin mendorong budaya cross-sell, baik antar unit kerja yang menangani segmen wholesale dan retail, termasuk dengan perusahaan anak, serta mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

   Kekuatan Mandiri di area wholesale, yang tercermin dari relasi dengan 244 nasabah group usaha di segmen Corporate dan Institutional Banking serta 27 ribu nasabah di segmen Commercial, akan kita optimalkan untuk mendorong penetrasi di segmen retail, yang merupakan value chain dari nasabah wholesale, termasuk pegawai dari nasabah.

   Selain itu, Mandiri telah menetapkan beberapa bidang usaha potensial yang akan menjadi prioritas untuk implementasi strategi *sector solution* khususnya di segmen *wholesale & SME*.

Untuk mendorong implementasi 3 strategi utama dengan milestone yang dapat diukur, strategi utama di segmen Wholesale, SME, Mikro, dan Invidual tersebut telah dijabarkan lebih lanjut ke dalam 40+ program dan 100+ inisiatif strategis. Ke depannya, manajemen akan memastikan bahwa eksekusi program dan inisiatif tersebut akan melibatkan peran aktif seluruh pegawai Mandiri.

3. KESIAPAN ORGANISASI DAN SDM UNTUK MENDUKUNG PERTUMBUHAN BISNIS.

Untuk memastikan kesiapan Mandiri memasuki periode Tranformasi Tahap III 2015-2020, di awal tahun 2015 kami akan melakukan penyelarasan organisasi di Kantor Pusat dan Wilayah. Penyelarasan tersebut bertujuan untuk mengintegrasikan seluruh segmen bisnis dan perusahaan anak sehingga dapat meraih potensi bisnis lebih optimal, di antaranya melalui penguatan peran 12 wilayah (regional) untuk meningkatkan penetrasi seluruh segmen bisnis di wilayah.

Kami optimis, inisiatif penyelarasan organisasi ini akan menciptakan Mandiri yang lebih responsif dan tangkas dalam menjawab tantangan berikut:

a. Fokus untuk memperdalam relationship dengan nasabah, dengan organisasi yang lebih bersifat "customer centric" dan mendekat kepada nasabah.
b. Mendorong kekuatan di wholesale sebagai *enabler* untuk mendorong pertumbuhan di segmen retail.
c. Mendorong akuntabilitas target bisnis dan mendorong transformasi jaringan distribusi.
d. Mendorong proses pengambilan keputusan yang lebih efisien melalui pendelegasian kewenangan ke wilayah secara bertahap namun dengan tetap menjaga fungsi pengawasan dan pengendalian.
e. Mendorong suksesi kepemimpinan dan talent management, di mana dengan organisasi yang baru insan Mandiri memiliki peluang akan jenjang karir yang lebih luas sehingga ke depannya dapat menjadi kandidat suksesi pimpinan masa depan Mandiri.
f. Meningkatkan koordinasi & kolaborasi antara wilayah dan kantor pusat, termasuk dengan Perusahaan Anak.

Berbekal pengalaman transformasi sebelumnya yang dimiliki Mandiri, kami yakin transformasi organisasi ini akan terlaksana dengan baik.

Selanjutnya untuk dapat mendukung transformasi bisnis, kami juga melakukan penguatan budaya perusahaan melalui penyempurnaan *core values* perusahaan dan menyiapkan *roadmap* pengembangan SDM.

V. PELAYANAN TERBAIK BAGI NASABAH – PENGUATAN LAYANAN

Jaringan distribusi luas serta produk dan layanan Bank Mandiri yang terus berkembang menjadi tantangan tersendiri bagi kami untuk dapat menghadirkan layanan prima di seluruh contact point dengan nasabah. Layanan prima atau *service excellence* merupakan salah satu dari tiga pilar kinerja Bank Mandiri selain aspek finansial dan GCG.

Pada tahun 2014, komitmen dan kerja keras kami untuk senantiasa menghadirkan layanan prima kepada nasabah telah membuahkan hasil dengan kembali diraihnya penghargaan tertinggi di bidang Service Excellence sebagai :

1. The Best Bank Service Excellence 7 tahun berturut-turut (2008 s/d 2014).
2. The Most Consistent Bank in Service Excellence 5 tahun berturut-turut (2010 s/d 2014).
3. Golden Trophy for Banking Service Excellence 3 tahun berturut (2012 s/d 2014)dalam survey Bank Service Excellence Monitor (BSEM) yang diselenggarakan oleh Marketing Research Indonesia (MRI) dan Majalah Infobank.

Seluruh jajaran Bank Mandiri memiliki kontribusi dalam mewujudkan service excellence sesuai posisi dan peranannya masing-masing dengan mengacu kepada "Jiwa Service Excellence" Bank Mandiri (Proactive & Timely Solution, Reliable, Friendly & Convenient).

Selain layanan Cabang Reguler dan e-channel yang diukur secara industri, untuk menjaga kualitas layanan prima di seluruh contact point Bank Mandiri, kami juga membuat dan mengukur standar layanan channel lain yang melayani nasabah langsung, yaitu : Cabang Mikro, Priority Outlet, Business Lounge, Regional Card Center, Consumer Loans Business Center. Bahkan kami juga mengukur penerapan Jiwa Service di Group/ Unit Kantor Pusat yang banyak melayani Cabang/ Unit Front Office tersebut agar tercipta *service excellence* secara *end-to-end*.

Selain pengukuran standar layanan secara mystery shopping, kami juga mengukur tingkat kepuasan nasabah (Customer Satisfaction Index) di Cabang Reguler dan Priority Outlet, yang secara bertahap akan diterapkan juga di unit lainnya.

PENGELOLAAN PENGADUAN NASABAH

Kami memiliki prinsip dasar pengelolaan pengaduan nasabah di Bank Mandiri yaitu "Welcome Complaint". Dengan membuka banyak channel yang dapat diakses, nasabah dapat dengan mudah menyampaikan pengaduan langsung ke Bank Mandiri tanpa melalui media massa dan media online yang dapat menurunkan reputasi bank.

Selain menyediakan *channel* pengaduan konvensional seperti Mandiri Call, *corporate website*, dan email, kami juga mengakomodir pengaduan nasabah melalui sarana sosial media yang populer saat ini seperti twitter dan facebook. Bahkan, twitter kami @mandiricare yang saat ini terdapat 24.170 followers dinobatkan sebagai *the most engaging twitter* dalam kategori perbankan di Indonesia pada tahun 2014.

Sesuai Jiwa Service Bank Mandiri (Proactive & Timely Solution, Reliable, dan Friendly & Convenient), penyelesaian pengaduan nasabah dilaksanakan dengan cepat dan dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia.

Merujuk pada total pengaduan nasabah yang ada di Bank Mandiri serta tujuan Bank Mandiri untuk memenuhi setiap kebutuhan nasabah dan menciptakan positive customer experience sesuai Jiwa Service, maka Bank Mandiri terus memperbaiki pengelolaan dan penyelesaian pengaduan nasabah, termasuk di dalamnya :

1. Perbaikan proses dan monitoring atas penyelesaian pengaduan nasabah.
2. Percepatan waktu penyelesaian pengaduan nasabah secara *end-to-end*
3. Perbaikan pada 4P (people, product, process, place) dalam rangka menurunkan jumlah pengaduan yang sama

Seiring dengan perkembangan *channels* pengaduan nasabah,jumlahpengaduan nasabah terus mengalami peningkatan.Peningkatan jumlah pengaduan nasabah tersebut dipengaruhi oleh peningkatan jumlah nasabah, peningkatan jumlah transaksi, bertambahnya produk baru dan feature pada produk existing, keterbukaan dan kemudahan nasabah menyampaikan pengaduan melalui social media.

Service Excellence dan pengelolaan pengaduan nasabah yang baik di seluruh contact point secara end to end diharapkan dapat mendukung tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah, sehingga meningkatkan pertumbuhan bisnis bank.

VI. PEGAWAI ADALAH MASA DEPAN KAMI - MENGEMBANGKAN SDM PROFESIONAL

"Our ability to achieve success depends on the combined applied strengths of our people gained over time, through experience and shared knowledge. The greater the application of the strengths, the more successful we become."

Visi menjadi *the best bank in ASEAN by 2020,* memerlukan SDM yang handal bersaing dengan SDM dari bank-bank regional lainnya.Mengelola jumlah SDM, yang berkisar 34.696 pegawai dengan komposisi pegawai Gen-Y sebanyak 60%, memerlukan strategi pengelolaan SDM yang *holistic* dan sistematis. Seiring dengan penyiapan strategi bisnis Bank 2020, strategi pengelolaan SDM juga disiapkan bersama dengan konsultan global. Melalui HC Strategy 2020 dan Mandiri People Management Framework, keunggulan SDM yang diperlukan Mandiri dibangun secara bertahap dari proses rekrutmen yang melibatkan para *hiring managers,* penilaian yang selaras dengan arah strategis Bank, program pengembangan jangka panjang oleh Mandiri University, kompensasi yang kompetitif serta pengembangan *talent* untuk suksesi dan perkembangan bisnis. Untuk menjaga keberlangsungan operasional, tentunya seluruh aspek pengelolaan SDM tersebut didasari nilai-nilai organisasi dan Leadership yang efektif. HC Strategy 2020 yang terdiri dari 7 program utama, 32 inisiatif strategis, nilai-nilai Mandiri, dan People Management Framework menjadi pegangan utama pengelolaan SDM di Mandiri selama 5 tahun kedepan.

Sejalan dengan HC Strategy 2020, fokus tim Human Capital kedepannya adalah menyiapkan pondasi pengelolaan SDM berdasarkan *best practices* yang berlaku (7 program dan 32 inisiatif strategis), disertai pelaksanaan yang konsisten pada seluruh lini manajemen yang pada akhirnya dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk meningkatkan keunggulan dan daya saingnya di tingkat ASEAN. Sejalan dengan rencana jangka panjang tersebut, mulai 2014 dan menyongsong penerapan reorganisasi pada awal 2015, sudah diterapkan *talent management* secara berjenjang melalui *talent panel* pada tingkat kantor pusat dan *talent panel* pada tingkat kantor wilayah. Melalui program *talent management* yang dijalankan dua kali setahun, maka *talent mobility* akan meningkat dan memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk menajamkan *technical* dan *leadership skills* yang dimiliki.

Mandiri University, melalui 7 akademi, yaitu Wholesale Banking Academy, Banking Operations Sales & Service Academy, IT & Supporting Function Academy, Micro & Retail Banking Academy, Governance Risk & Compliance Academy, Leadership Academy, serta Syariah Banking Academy, menjadi motor utama dalam peningkatan *capabilities* seluruh Mandirian. Selain menyiapkan pegawai dari sisi ketrampilan teknis, Mandiri University juga menyelenggarakan *middle management development program* (MDP), yang difokuskan pada peningkatan *leadership capability* di level menengah. Program MDP sudah dilakukan untuk dua batch bekerjasama dengan tiga universitas terkemuka di dunia, yaitu Michigan Ross Business School, Thunderbird University dan Asian Institute of Management. Selain itu, Mandiri University juga menyiapkan pemimpin masa depan melalui program beasiswa S2 bagi *top talent* Bank Mandiri. Program beasiswa S2 tersedia untuk belajar di top 20 global universities, dan sampai dengan 2014, sudah hampir 100 pegawai yang mengikuti program tersebut. Program-program pengembangan Mandiri University tidak hanya difokuskan pada program *classroom*, namun juga pada pembelajaran di lingkungan kerja pegawai, yaitu melalui *blended learning solutions* dan melalui 14 campus Mandiri University yang tersebar di seluruh Indonesia. Mandiri University akan memfokuskan pada peningkatan produktivitas pegawai, *talent mobility* dan *leadership pipeline* yang sesuai dengan rencana pengembangan Bank dan seluruh perusahaan anak Mandiri. Mandiri University direncanakan sebagai salah satu center of excellence for banking knowledge terkemuka di Indonesia.

Pertumbuhan bisnis yang sangat cepat harus didukung oleh strategi pemenuhan pegawai yang efektif, tepat dan akurat dengan mengacu kepada prinsip "the right person in the right job". Pemenuhan pegawai Mandiri Group dilakukan melalui dua jalur, yaitu internal sourcing, yang membuka kesempatan bagi pegawai tingkat pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan, dan external sourcing, yaitu melalui jalur *fresh graduate* dan *experienced hire*, baik untuk tingkat pelaksana maupun pimpinan. Dalam memperluas sebaran proses recruitment untuk mendapatkan calon pegawai yang beragam, kami melakukan kegiatan recruitment melalui job fair, e-Recruitment, campus hiring, referral, executive search, dan internship, yang dilakukan diseluruh Indonesia dan bekerja sama dengan universitas ternama dalam dan luar negeri. Prinsip kami, dengan melakukan hal ini kami telah membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada putra-

putri terbaik bangsa ini untuk turut berkiprah kepada negeri melalui Mandiri Group.

Untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan mendukung peningkatan produktivitas serta engagement pegawai, Mandiri memiliki Inisiatif HC4U sebagai employee services center untuk membuka komunikasi yang lebih mudah antara pegawai dengan perusahaan, yang dapat diakses melalui telpon, email atau langsung di walk-in center HC4U.

Dalam pengelolaan SDM, selain peningkatan kompetensi pegawai, Mandiri sangat menekankan pada governance. Employee disclosures terkait kekerabatan, rangkap jabatan dan lain-lain yang dapat menimbulkan *conflicts of interest* dilakukan secara berkala. Penerapan Perjanjian Kerja Bersama, menjaga hak-hak yang melindungi pegawai dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, hal ini menunjukkan Mandiri sebagai responsible corporate citizen.

Fokus utama HC Strategy 2020 adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh Mandirian agar dapat optimal dalam mengembangkan kekuatannya untuk berkontribusi terhadap strategi bisnis bank. Sejalan dengan value proposition Mandiri yaitu – "Spirit Memakmurkan Negeri", maka bekerja di Mandiri tidak hanya baik bagi pegawai, keluarganya, serta Mandiri, namun yang paling utama adalah baik juga bagi Negeri. Seluruh inisiatif dalam HC Strategy 2020, yaitu peningkatan kemampuan pegawai dan peningkatan leadership pipeline tidak hanya berdampak pada bisnis Bank namun juga pada peningkatan *competitiveness* Indonesia untuk dapat bersaing di region ASEAN dan di tataran global. Mandiri bangga dapat berperan serta dalam peningkatan ketrampilan putra putri bangsa dan meningkatkan daya saing SDM Indonesia.

VII. SINERGI MEMBANGUN MANDIRI GROUP BERSAMA PERUSAHAAN ANAK

1. TREND PERTUMBUHAN PERUSAHAAN ANAK MANDIRI 5 TAHUN TERAKHIR

Mengakhiri periode transformasi tahap II, banyak perubahan yang terjadi di Perusahaan kita, antara lain pertumbuhan laba bersih dan total Aset Mandiri Group yang semakin meningkat sejak 5 tahun terakhir. Pertumbuhan laba bersih dan Aset Mandiri Group tersebut tidak terlepas dari kontribusi kinerja seluruh perusahaan anak yang menjadi pemain utama di bidangnya masing-masing sebagai *revenue generator* handal di Mandiri Group.

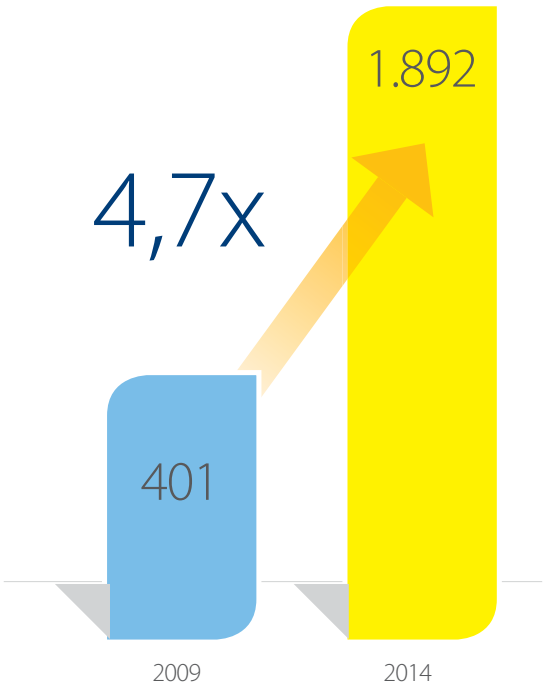
Setiap perusahaan anak memiliki fokus bisnis yang berbeda-bedasebagai diversifikasi bisnis Mandiri Group. Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakanperusahaan anakyang bergerak di perbankan syariah, AXA Mandiri Financial Services (AMFS) di asuransi jiwa/kesehatan, Mandiri AXA General Insurance (MAGI) di asuransi umum, Mandiri Sekuritas pada *invesment banking*, Mandiri Manajemen Investasi (MMI) dengan fokus *Asset management*, Mandiri Tunas Finance (MTF) bergerak di pembiayaankendaraan bermotor, Bank Sinar Harapan Bali (BSHB) dengan fokus bisnis di pembiayaan mikro, Mandiri International Remittance (MIR) dengan fokus bisnis transaksi *remittance*, Bank Mandiri Europe Limited(BMEL) yang bergerak dibidang treasury dan financial institution dan anak perusahaan yang baru diakuisisi di tahun 2014 yaitu Mandiri InHealth yang focus dalam asuransi kesehatan.

Kontribusi Mandiri Group terhadap perekonomian nasional juga kami wujudkan melalui keberhasilan kinerja perusahaan anak sebagai berikut:

1. AXA Mandiri Financial Services mencatatkan laba sebesar Rp1,3 Triliun pada tahun 2014 atau tumbuh 43,1 % dari tahun 2009.Sementara, aset mencapai Rp23,4 Triliun atau tumbuh sebesar 31,3%, dalam periode yang sama.
2. Bank Syariah Mandiri mencetak laba sebesar Rp71,8 Milyar pada tahun 2014, menurun sebesar 24,4% dari tahun 2009. Sementara, aset menjadi Rp66,9Triliun atau tumbuh sebesar 24,9%, dalam periode yang sama.
3. Bank Sinar Harapan Bali mencatatkan laba sebesar Rp20,6 Milyar pada tahun 2014 atau tumbuh sebesar 11,4% dari tahun 2009. Sementara, aset menjadi Rp1,8 Triliun atau tumbuh sebesar 26,4%, dalam periode yang sama.
4. Mandiri Tunas Finance mencetak laba sebesar Rp233,9 Milyar pada tahun 2014 atau tumbuh sebesar 35,2% dari tahun 2010. Sementara aset mencapai Rp7,4 Triliun atau tumbuh 34,7% dari tahun 2010.
5. Mandiri AXA General Insurance memberikan kontribusi laba sebesar 1,4 Milyar pada tahun 2014 atau tumbuh sebesar 105,2% dari tahun 2013. Sementara aset mencapai Rp1,2 Triliun atau tumbuh sebesar 92,1%, dari tahun 2013.
6. Mandiri Sekuritas memberikan kontribusilaba sebesar Rp86,8 Milyar di tahun 2014 atau tumbuh sebesar 19,2% dari tahun 2009. Sementara, aset mencapai Rp 2,4 Triliun atau tumbuh sebesar 9,9%, dalam periode yang sama.
7. Mandiri Manajemen Investasi mengelola Asset Under Management (AUM) senilai Rp24,6 Triliun dan mencetak laba sebesar Rp31,4 Milyar di tahun 2014 atau tumbuh sebesar 23,3% dari tahun 2009.Sementara, aset mencapai Rp 191,8 Milyar atau tumbuh sebesar 15,6%, dalam periode yang sama.

Laba Subsidiaries

(Rp. miliar)



8. Mandiri International Remittance memberikan kontribusi laba sebesar 0,2 Milyar pada tahun 2014 atau tumbuh sebesar 155,8% dari tahun 2009. Sementara, aset mencapai Rp11,6 Milyar atau menurun sebesar 0,7 %, dalam periode yang sama.
9. Bank Mandiri Europe Limited mencatatkan laba sebesar Rp13,4 Milyar pada tahun 2014 atau tumbuh sebesar 0,6 % dari tahun 2009. Sementara, aset menjadi Rp2,3 Triliun atau menurun sebesar 0,04%, dalam periode yang sama.

Seiring dengan pertumbuhan bisnis Bank Mandiri, perusahaan anak juga mengalami pertumbuhan dan memberikan kontribusi yang signifikan kepada Mandiri Group.Pertumbuhan tersebut merupakan hasil upaya kami dalam melakukan aliansi dan sinergi secara optimal.

Perusahaan Anak Bank Mandiri Bergerak di Berbagai Industri

mandiri syariah
mandiri sekuritas
mandiri investasi
mandiri remittance
mandiri europe
mandiri inhealth
mandiri tunas finance
AXA mandiri
AXA mandiri General Insurance
mandiri sinar bali

2.A. SEKILAS PERKEMBANGAN INHEALTH PASKA AKUISISI

Pada tanggal 2 Mei 2014, Bank Mandiri secara resmi mengakuisisi PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia dengan kepemilikan sebesar 60% untuk melengkapi bisnis di segmen keuangan Mandiri Group sebagai *financial institution* terkemuka di Indonesia.

Setelah penandatanganan akta jual beli saham,maka dilakukanimplementasiintegrasi InHealth ke dalam Mandiri Group dan penyusunan Corporate Plan InHealth 2020. Inisiatif yang dilakukan dalam implementasi tersebut antara lain:

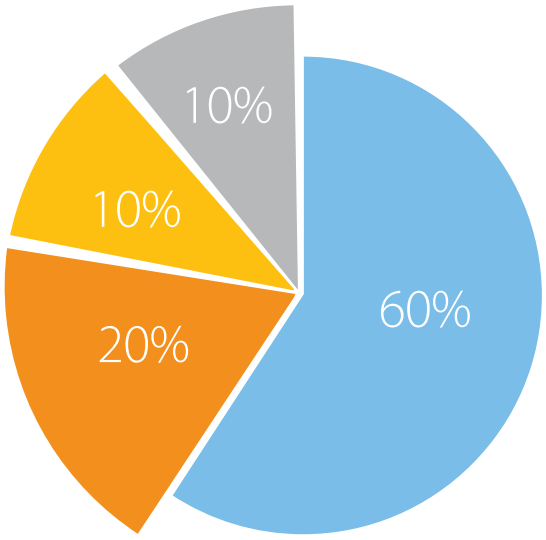
1. Dari sisi *marketing,* Joint Sales, yaitu dengan memanfaatkan *channel* Mandiri dalam memasarkan produk InHealth ke perusahaan-perusahaan besar di Indonesia;
2. Dari sisi risiko, Integrasi Risk Management dengan menyesuaikan strateginya yang disesuaikan dengan *Corporate Plan* Inhealth 2015-2020;
3. Akuisisi rekening provider yaitu dengan menggunakan *account* Bank Mandiri untuk pembayaran claim dan *virtual account* Mandiri untuk pembayaran premi dari pelanggan InHealth;
4. Dari segi *finance,* dana Investasi InHealth di *take over* olehBank Mandiri termasuk perusahaan anak seperti Bank Sinar Harapan Bali.

Sebagai perusahaan Asuransi jiwa yang berfokus pada asuransi Kesehatan, dan berdiri semenjak April 2009 dan sebagai pemegang saham kendali semenjak tahun 2014, Mandiri InHealth, adalah pemain utama dalam industri Asuransi Kesehatan, dan sebagai pemain utama No. 1 dalam Asuransi Kesehatan Kumpulan (Group) dengan Market Share lebih dari 11%.

2.B. PENGELOLAAN PERUSAHAAN ANAK DAN KESIAPAN MENGHADAPI KONGLOMERASI KEUANGAN

Dalam rangka memenuhi ketentuan regulator mengenai konglomerasi lembaga keuangan di Indonesia, Mandiri Group telah menjalankan fungsi holding melalui penerapan*Integrated Subsidiary Management*. Pengelolaan perusahaan anak kami lakukan melalui fungsi perangkat organisasi yang terstruktur untuk dapat memberikan span of control yang lebih fleksibel dan fungsi monitoring dan supervisi bisnis yang lebih efektif sesuai pembidangan tugas masing-masing unit bisnis.

Selain melalui pengawasan oleh Dewan Komisaris dan Internal Audit Group Bank Mandiri di perusahaan anak, kami juga melakukan pengelolaan perusahaan anak melalui mekanisme berganda yaitu oleh unit bisnis sebagai unit yang mensupervisi dan melakukan monitoring kinerja perusahaan anak dan oleh Capital & Subsidiaries Committee (CSC). Selain mensupervisi kinerja, CSC juga melaksanakan fungsi pengelolaan kegiatan penyertaan modal di perusahaan anak, pengelolaan RUPS perusahaan anak dan memastikan pengurus perusahaan anak memiliki integritas serta mensupervisi penyusunan anggaran kerja perusahaan anak dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang agar selaras dengan rencana dan angggaran kerja Bank Mandiri. Bank Mandiri sebagai perusahaan induk telah menyelaraskan strategi dan arah bisnis perusahaan anak agar dapat mendukung pencapaian aspirasi Bank Mandiri.



Overview InHealth (2014)

- PT Bank Mandiri (Persero)
- BPJS Kesehatan
- PT Kimia Farma (Persero)
- PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

BPJS Kesehatan kemudian melepas kepemilikan saham di PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia kepada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk., PT Kimia Farma (Persero), Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Pengelolaan yang terintegrasi tersebut dituangkan melalui 5 (lima) fungsi kebijakan yaitu:

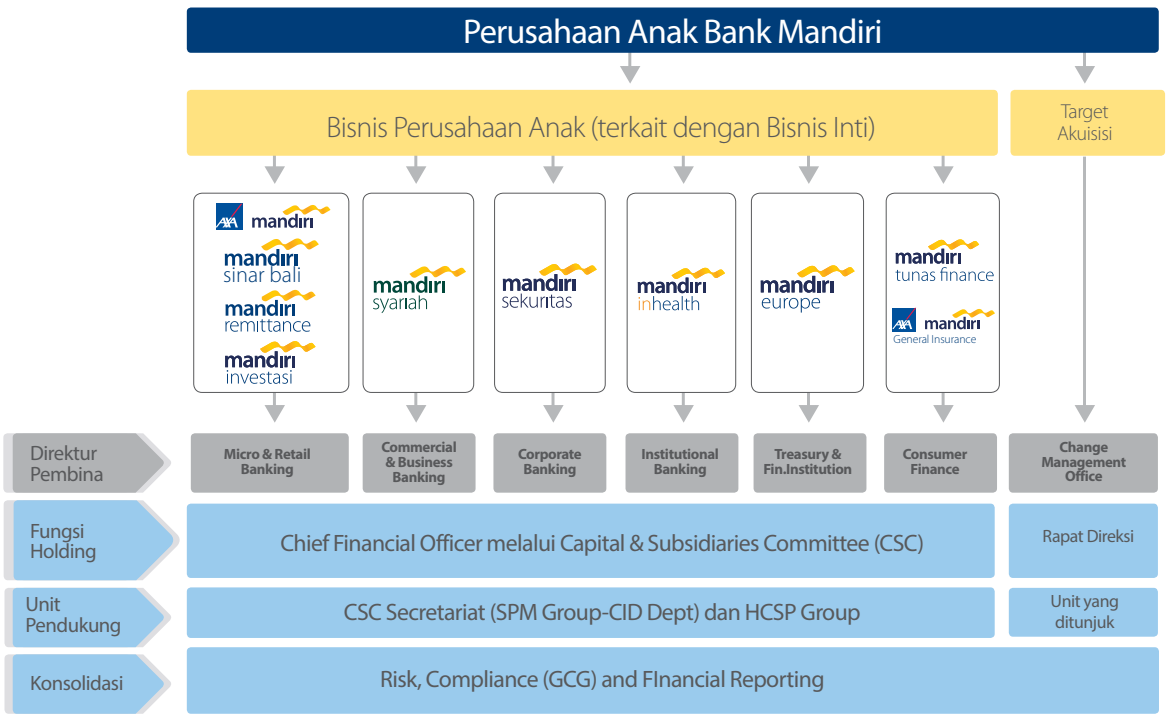
1. Fungsi "Kebijakan *Capital Management*" yaitu penetapan kebijakan pengelolaan permodalan perusahaan anak oleh *Capital & Subsidiary Committee*;
2. Fungsi "Kebijakan Kepengurusan dan Remunerasi" yaitu penetapan kebijakan kepengurusan & remunerasi perusahaan anak oleh *Human Capital Policy Committee*;
3. Fungsi "Kuasa Pemegang Saham" yaitu monitoring bisnis dan kinerjan keuangan perusahaan anak serta mewakili pemegang saham dalam *Corporate Action*;
4. Fungsi " Supervisi Bisnis" yaitu evaluasi dan penilaian atas kinerja permodalan perusahaan anak meliputi arahan dan perencanaan serta sinergi dan pengembangan bisnis perusahaan anak;
5. Fungsi "Pengawasan" (*Compliance, Audit & Risk Management*) yaitu penguatan fungsi *compliance* dan *risk management* sesuai dengan AD/ART perusahaan anak oleh komisaris dan *Internal Audit* melalui RUPS perusahaan anak.

Selain itu untuk mendukung pelaksanaan *governance structure* yang baik, Bank Mandiri telah mengimplementasikan *end-to-end process* pengelolaan perusahaan anak terkonsolidasi yang meliputi *planning, monitoring* dan *evaluating*. Dari aspek planning, perusahaan anak telah memiliki *blueprint* rencana strategis jangka panjang sebagai pedoman perusahaan anak dalam mengembangkan bisnis untuk mendukung pencapaian aspirasi Bank Mandiri.

Sebagai bagian dari monitoring dan supervisi, Bank Mandiri secara berkala melaksanakan forum performance review dan audit performance perusahaan anak sekaligus sebagai sarana evaluasi kinerja pengurus masing-masing perusahaan anak.

Dalam rangka memenuhi ketentuan regulator mengenai penerapan manajemen terintegrasi bagi konglomerasi keuangan, Mandiri Group telah memulai penerapan pengelolaan risiko secara terintegrasi untuk seluruh jenis risiko bisnis meliputi *reputation risk, credit risk, market risk, operational risk, liquidity risk, strategic risk, legal risk dan compliance risk*. Pengelolaan risiko tersebut mencakup area *strategic planning, risk appetite, execution, risk assessment* dan *performance evaluation,* sehingga dapat memaksimalkan *shareholder value* terhadap Mandiri Group.

Selain itu, Mandiri juga telah memiliki perangkat organisasi komite yang terkait dengan penerapan manajemen risiko, yaitu Risk Management Committee, dan kebijakan dan prosedur manajemen risiko terintegrasi.



3. TANTANGAN YANG DIHADAPI BANK SYARIAH MANDIRI

Sejak tahun 1999, Bank Syariah Mandiri (BSM) terus mengalami pertumbuhan yang pesat. Aset BSM tercatat naik rata-rata 39,92 % per tahun (Compounded Annual Growth Rate/CAGR tahun 2000 s.d. Desember 2014), Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh 51,58%per tahun, dan Pembiayaan meningkat rata-rata 43,41% per tahun.

Prestasi tersebutmenjadikan BSM sebagai bank syariah terbesar di Indonesia sejak tahun 2003. BSM mampu mempertahankan posisi sebagai bank syariah terbesar meskipun jumlah bank syariah di Indonesia terus bertambah di mana sampai dengan tahun 2014 terdapat 12 bank umum syariah dan 22 unit usaha syariah. BSM memimpin pangsa pasar industri perbankan syariah dengan market share untuk Aset sekitar 25,24 %, Dana Pihak Ketiga (DPK) 28,09 %, dan Pembiayaan 24,94% per Oktober 2014.

Tahun 2014 merupakan tahun yang menantang bagi BSM. Kondisi makro ekonomi Indonesia yang kurang kondusif berdampak pada bisnis nasabah pembiayaan sehingga kondisi keuangan nasabah menurun. Hal tersebut mempengaruhi kualitas aktiva produktif BSM. Per Desember 2014 rasio pembiayaan non perfoming sebesar 4,23%, naik dari posisi Desember 2013 sebesar 2,29%.

Penurunan kualitas aktiva produktif tersebut mendorong BSM meningkatkan pencadangan penghapusan aktiva, sehingga laba tahun 2014 mengalami tekanan. Selain biaya pencadangan, laba BSM juga terpengaruh pembiayaan yang tumbuh negatif sekitar 2,63% dan penurunan fee based income (FBI) akibat adanya efek pemberlakuan Peraturan Pemerintah mengenai pembiayaan haji. Namun demikian, di tengah situasi yang kurang kondusif tersebut BSM mencatatkan kinerja baik terutama dari aspek likuiditas yang tercermin dari indikator Financing to Deposit Ratio (FDR) per Desember 2014 di level 82,13%.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, telah dilakukan pergantian pengurus pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) BSM tanggal 7 Mei 2014. Jajaran Direksi dan Komisaris BSM yang baru menetapkan strategi konsolidasi dengan fokus pada perbaikan kualitas aktiva produktif, perbaikan proses bisnis, penguatan infrastruktur perusahaan, dan sinergi dengan Mandiri Group.

VIII. PENGUATAN FUNGSI PENGAWASAN - INTERNAL AUDIT, RISK MANAGEMENT DAN COMPLIANCE

Tantangan meraih aspirasi menjadi the best bank in ASEAN membutuhkan pemenuhan kualitas pengelolaan perusahaan yang lebih baik. Regulasi di bidang pengendalian perusahaan juga mensyaratkan penguatan pengendalian internal melalui fungsi *assurance* yaitu *internal audit, risk management*, dan *compliance*. Kesiapan fungsi-fungsi tersebut merupakan faktor penting untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkelnjutan. Saat ini, unit *internal control, risk management*, dan *compliance* di Perusahaan Kita telah menjadi *strategic patner* bagi unit-unit kerja lainnya untuk memastikan pengembangan dan implementasi inisiatif strategis telah dilengkapi dengan pengelolaan risiko dan pengendalian internal yang memadai. Kami terus berupaya mendorong penguatan kolaborasi antar fungsi *assurance* antara lain dengan memastikan seluruh risiko yang berpotensi muncul dapat termitigasi dengan baik, meningkatkan lalu lintas informasi antar unit kerja, dan penegasan *roles* & *responsibilities*. Komitmen kami untuk memastikan fungsi *assurance* sebagai *enabler* pertumbuhan bisnis Perusahaan Kita dalam jangka panjang terus dilakukan secara optimal.

1. PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI PENGAWAL UTAMA DALAM PENGENDALIAN OPERASIONAL

Kami secara terus-menerus memperkuat 3 *line of defense* melalui kolaborasi yang lebih aktif dalam penyusunan dan penerapan strategi fungsi *assurance* di Bank Mandiri. Mekanisme *fraud prevention*, *detection* dan *investigation* di Bank Mandiri telah efektif dalam membantu mencegah dan mendeteksi terjadinya *fraud* secara dini. Sejalan dengan fokus strategi penguatan bisnis segmen retail dan pertumbuhan bisnis *transaction banking*, maka kami akan memperkuat fungsi *internal control* di berbagai aspek operasional bisnis retail, untuk menghindari *fraud* maupun *human error*. Penguatan fungsi ini antara lain kami lakukan melalui peningkatan kemampuan para auditor. Kemampuan tersebut tidak hanya terbatas pada *auditing knowledge and skill*, tetapi juga *product and banking activity knowledge*. Dengan semakin dikuasainya *product and banking activity knowledge*, setiap auditor mampu memberikan solusi atas permasalahan khususnya terkait dengan *internal control* dan pengelolaan risiko dari produk atau transaksi yang dilakukan unit kerja.

Melalui *governance structure & process* yang efektif di Bank Mandiri sebagai perusahaan induk, maka fungsi pengawasan perusahaan anak juga diperkuat melalui konsolidasi fungsi *internal audit* dan penerapan *audit charter* di setiap perusahaan anak yang merefleksikan metodologi, tugas dan kewenangan fungsi internal audit Bank Mandiri. Hal tersebut dilakukan melalui penetapan standar/prosedur kerja, kompetensi Kepala SPI beserta auditornya, dan penggunaan metodologi yang sesuai dengan *best practices*.

2. MEMBANGUN BUDAYA RISIKO - PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI

Kami telah mengembangkan Enterprise Risk Management (ERM) yaitu pengelolaan risiko secara terintegrasi, yang menghubungkan antara *strategic planning, risk appetite, business execution, risk assessment* dan *performance evaluation*, dalam upaya kami mengoptimalkan pertumbuhan bisnis Mandiri Group sesuai *risk-adjusted return* serta memaksimalkan *shareholder value*. Implementasi ERM menjadi sarana untuk penerapan Basel II dan III di Bank Mandiri secara bertahap sesuai dengan regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dengan ERM, Perusahaan Kita memiliki kemampuan untuk menentukan secara tepat permodalan yang dibutuhkan untuk meng-*cover* risiko, mengalokasikan modal ke seluruh lini bisnis secara efisien dan rasional, serta mengidentifikasi peluang untuk melakukan diversifikasi dan optimalisasi portfolio.

Implementasi ERM System Mandiri Group dalam skala yang komprehensif merupakan yang pertama diterapkan di Indonesia. Keberhasilan penerapan ERM System juga diakui secara internasional, antara lain oleh The Asian Banker melalui penghargaan The Asian Banker Risk Management Award 2013 untuk kategori Enterprise Risk Management Project.

3. PENGUATAN TATA KELOLA UNTUK MENOPANG PERTUMBUHAN KINERJA BERKELANJUTAN

Kami telah menerapkan praktik *good corporate governance* (GCG) secara konsisten yang telah kami bangun melalui 5 (lima) tahapan *framework* implementasi yaitu; perumusan *governance commitment*, penyempurnaan *governance structure*, penyempurnaan *governance mechanism*, sosialisasi & evaluasi dan *walking the talk*. Ke depannya, kami memiliki inisiatif untuk mengimplementasikan *good corporate citizen* (GCC) yang merupakan muara dari seluruh keberhasilan Perusahaan Kita. Implementasi GCC ini tidak hanya berfokus dan berorientasi pada keunggulan kinerja keuangan, proses bisnis yang efisien, namun lebih dari itu yaitu mampu membangun budaya perusahaan berbasis etika bisnis serta kemampuan untuk membangun tanggung jawab sosial dan lingkungan yang dikenal dengan Triple Bottom Line (Profit, People, Planet). Selain itu, kami juga akan menerapkan tata kelola terintegrasi untuk meningkatkan pengawasan dan mengantisipasi risiko yang akan dihadapi kedepannya seiring dengan semakin berkembangnya area cakupan perbankan pada Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015. Kualitas pelaksanaan GCG yang baik dan disiplin membuat Perusahaan Kita mendapatkan pengakuan dari Lembaga Independen Pemeringkat GCG baik di Indonesia maupun di Asia, yaitu menjadi perusahaan yang sangat terpercaya selama 8 Tahun berturut-turut oleh IICG dan Asia's Best Companies for Corporate Governance oleh Corporate Governance Asia Recognition Award.

IX. PENGUATAN FUNGSI TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MENDUKUNG PENGEMBANGAN BISNIS DAN IMPLEMENTASI TRANSFORMASI 2015 - 2020

1. TEKNOLOGI INFORMASI MENJADI *KEY ENABLER* DALAM MEREALISASIKAN STRATEGI BISNIS

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) di industry perbankan saat ini telah mengubah strategi bisnis bank dengan menempatkan teknologi sebagai unsur utama dalam proses inovasi produk dan jasa. Demikian juga di perusahaan kita saat ini teknologi informasi menjadi *key enabler* dalam merealisasikan strategi bisnis. Pengembangan Teknologi Informasi kami berpedoman kepada *application architecture, information architecture, infrastructure architecture* dan *security system architecture* didukung *IT governance* yang didesain sesuai standar industry. Melalui arsitektur yang ada saat ini, teknologi informasi telah menjadi *key enabler* yang memungkinkan pengembangan bisnis secara terpadu dan agresif, melalui rekayasa teknologi untuk analisa bisnis, jaringan komunikasi, permrosesan transaksi, integrasi solusi bisnis, fungsi- fungsi reporting dan monitoring serta sales marketing tools. Sejalan dengan penyusunan Corporate Plan 2015 — 2020, kami di tahun 2014 juga telah menyusun IT Strategy & Execution Plan 2015 - 2020 yang merupakan blue print pengembangan TI Mandiri Group jangka panjang yang didesain untuk mendukung strategi bisnis yang tercantum dalam Corporate Plan 2015 — 2020, melalui IT Strategy & Execution Plan 2015 — 2020 Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menjadi world-class IT entity.

2. PROGRAM YANG MEMPERKUAT FONDASI INFORMASI TEKNOLOGI

IT Strategy & Execution Plan 2015 — 2020 memiliki dua program utama yaitu *supporting vision* yang bersifat mendukung strategi bisnis dan fixing basics untuk memperkuat pondasi IT Bank Mandiri. Untuk mendukung visi *Bank Mandiri to be the Best Bank in ASEAN* Bank Mandiri telah merumuskan beberapa program utama yang akan dilaksanakan dalam periode transformasi. *Channel/ Process Modernization* merupakan strategi untuk meningkatkan kualitas delivery channel Bank Mandiri yang mampu memberikan pengalaman bertransaksi yang unik bagi nasabah Bank Mandiri. Program Customer Data Integration merupakan perwujudan fokus Bank Mandiri agar semakin dekat dengan nasabah, melalui program ini akan memudahkan Bank Mandiri untuk memberikan layanan dan produk yang terbaik bagi nasabah. Sedangkan dari sisi operasional perbankan Bank Mandiri akan menjalankan program Risk Management Build Up dan Targeted Project/Regulatory untuk meningkatkan keamanan dan mendukung program *Good Corporate Governance.*

Dalam rangka mendukung fokus pertumbuhan bisnis maka Bank Mandiri juga memperkuat dan memperbaharui system infrastruktur teknologi informasi yang reliable melalui pengembangan delivery channels, peningkatan kapasitas mesin *core banking*, pengembangan *Management Information System* (MIS) yang terintegrasi melalui teknologi data warehouse terkini, termasuk peningkatan kapabilitas *Customer Relationship Management* dan *business intelligence* untuk memberikan 360' *point of view* dari nasabah dan bisnisnya baik di segmen wholesale maupun retail. Pengembangan dan optimalisasi teknologi informasi tersebut ditujukan agar dapat menciptakan fondasi yang kokoh bagi aplikasi, informasi dan infrastruktur sebagai fondasi yang secara strategis mampu menunjang kebutuhan bisnis Bank Mandiri serta mengantisipasi pertumbuhan di masa mendatang.

Saat ini, kita juga tengah mengembangan layanan perbankan digital dimana kehandalan teknologi menjadi arti penting agar Bank Mandiri dapat menyediakan produk dan memberikan layanan yang prima kepada nasabah. Selain itu aspek standarisasi system yang meliputi kesiapan teknologi untuk mengembangkan produk dan layanan perbankan digital kami, perangkat keamanan transaksi dan data, serta manajemen risiko telah menjadi perhatian utama kami. Tentunya kami optimis untuk menjadi salah satu lembaga keuangan terkemuka nasional yang mempunyai produk dan jasa yang beragam dan inovatif yang didukung system TI yang handal. Hal ini antara lain tercermin dari kepercayaan yang diberikan kepada Bank Mandiri untuk mensukseskan program pemerintah periode 2015 — 2019 dalam penyaluran Bantuan Langsung Tunai (BLT) melalui jasa Layanan Keuangan Digital (LKD). Kami menyadari besarnya potensi masyarakat yang belum terjangkau oleh akses keuangan untuk bergabung dalam komunitas cashless. Selanjutnya menjadi tugas kami sebagai agent of development untuk berperan serta dalam penguatan financial inclusion melalui penawaran produk dan jasa yang inovatif yang berbasiskan teknologi komunikasi sehingga dapat diakses dengan mudah oleh seluruh lapisan masyarakat.

PENUTUP

Keberhasilan Mandiri Group merupakan hasil dari proses *teamwork* yang solid, bukan saja dari team Manajemen, namun juga dari seluruh insan Mandiri yang telah memberikan kontribusi optimal demi keberlangsungan Mandiri Group. Untuk dapat tumbuh berkelanjutan di masa mendatang, kami membutuhkan dukungan team Manajemen dan jajaran pegawai yang excellent, memiliki karakter, integritas, nilai budaya, profesionalisme, pengalaman, dan kematangan yang diperlukan untuk dapat mengemban tugas dan wewenang dalam menjalankan bisnis di Mandiri Group. Kami bersama seluruh karyawan bangga untuk bekerja dan mendedikasikan diri sepenuhnya di Mandiri Group.

Berbagai pencapaian yang telah kami lalui, merupakan hal yang sangat luar biasa. Atas nama Mandiri Group dan team Manajemen, kami ingin menyampaikan apreasiasi sebesar-besarnya kepada seluruh karyawan atas dedikasi dan kontribusi yang optimal.

Kami mengucapkan terimakasih kepada seluruh *stakeholder* yang telah memberikan dukungan penuh dalam menuntaskan dan melanjutkan proses transformasi. Secara khusus kami mengucapkan terimakasih kepada Bapak Edwin Gerungan, Bapak Wahyu Hidayat, Ibu Gunarni Soeworo, dan Bapak Agus Supriyatno yang telah turut mengawal pelaksanaan transformasi di Mandiri Group dan meletakkan fondasi yang kuat untuk melanjutkan transformasi ke depan.

Kami bersama lebih dari 34 ribu pegawai di seluruh tanah air yang bekerja dengan semangat kebersamaan untuk memakmurkan negeri, menyampaikan terimakasih yang tulus kepada seluruh nasabah dan pemegang saham serta regulator atas dukungan dan kepercayaan yang telah diberikan kepada Mandiri Group selama ini. Kami akan terus menyalakan semangat kebersamaan untuk senantiasa menghadirkan layanan dan solusi finansial terbaik yang bisa Anda banggakan.

Jakarta, 20 Februari 2015

Budi G. Sadikin
Direktur Utama

profil perusahaan

identitas perusahaan

Nama Perusahaan	:	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
Kepemilikan	:	• Pemerintah Republik Indonesia 60% • Publik 40%
Bidang Usaha	:	Perbankan
Tanggal Pendirian	:	2 Oktober 1998
Dasar Hukum Pendirian	:	Akta No. 10 tanggal 2 Oktober 1998, dibuat dihadapan Notaris Sutjipto, SH dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-16561.HT.01.01 TH 98 tanggal 2 Oktober 1998, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 6859.
Modal Dasar	:	Rp16.000.000.000.000,- (Enam belas triliun Rupiah)
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	:	Rp11.666.666.666.500,- (Sebelas triliun enam ratus enam puluh enam miliar enam ratus enam puluh enam juta enam ratus enam puluh enam ribu lima ratus Rupiah)
Pencatatan di Bursa Saham	:	Dicatatkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tanggal 14 Juli 2003
Kode Saham	:	bmri
Kode SWIFT	:	BMRIIDJA
Jumlah Pegawai	:	34.696 orang
Kantor Pusat	:	Plaza Mandiri Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 INDONESIA
Tel	:	+6221 5265045
Fax	:	+6221 5274477, 5275577
Call Center	:	14000, +6221 52997777
Jaringan Kantor	:	• 1 Kantor Pusat • 136 Kantor Cabang • 1.018 Cabang Pembantu • 261 Kantor Kas • 15.444 ATM • 7 Jaringan kantor luar negeri
Website	:	www.bankmandiri.co.id
Contact Center	:	ir@bankmandiri.co.id corporate.secretary@bankmandiri.co.id Twitter : @bankmandiri

RATING BANK MANDIRI 2014

Moody's (Oktober 2013)	
Outlook	STABLE
Long Term Rating	Baa3
Foreign LT Bank Deposits	Baa3
Local LT Bank Deposits	Baa3
Senior Unsecured Debt	WR
Bank Financial Strength	D+
Foreign Currency ST Deposits	P-3
Local Currency ST Deposits	P-3

Fitch Rating (September 2014)	
Outlook	STABLE
LT FC Issuer Default	BBB-
LT LC Issuer Default	BBB-
Subordinated Debt	NR
ST Issuer Default Rating	F3
Individual Rating	WD
Support Rating	2

Pefindo (Oktober 2014)	
Outlook	STABLE
LT General Obligation	idAAA
Subordinated Debt	idAA+

PERINGKAT BANK MANDIRI DI 'BB+' MENCERMINKAN TINGKAT PROFITABILITAS YANG SEHAT, KUALITAS ASET YANG TERJAGA, PERMODALAN YANG MEMADAI.

Pendapatan Bank Mandiri memperoleh manfaat dari statusnya sebagai bank terbesar di Indonesia dengan jaringan yang kuat sehingga membentuk basis nasabah yang besar yang berkontribusi pada pendanaan murah. Fokus Bank Mandiri untuk mengembangkan pinjaman dengan pendapatan yang lebih tinggi akan memungkinkan bank mengimbangi tekanan terhadap marjin dari ketatnya kompetisi industri perbankan dalam negeri. Bank Mandiri telah dapat mempertahankan secara substansial pendapatannya untuk mendukung pengembangan bisnis dan permodalan inti yang sehat sebagai pilarnya.

sejarah singkat

1824-1928

Pengalaman Bank Mandiri tidak dapat dipisahkan dari perjalanan panjang empat bank milik pemerintah, meliputi; (1) Bank Ekspor Impor Indonesia yang berdiri pada tahun 1824 dan aktif dalam kegiatan perbankan sejak tahun 1870; (2) Bank Dagang Negara; (3) Bank Bumi Daya yang berawal dari kegiatan De Nationale Hadelsbank NV hingga menjadi Bank Umum Negara di tahun 1959 dan (4) Bank Pembangunan Indonesia diawali dari bergabungnya Bank Industri Negara (BIN) yang telah mengembangkan sektor-sektor ekonomi di Indonesia sejak tahun 1951.

2000-2003

Setelah merger, Bank Mandiri melakukan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, kami menutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan, rasionalisasi jumlah karyawan menjadi 17.620 dari jumlah gabungan sebanyak 26.600 dan mengganti *platform* teknologinya secara menyeluruh. Dibutuhkan waktu tiga tahun dengan investasi sebesar US$ 200 juta demi mengembangkan program untuk menggantikan *core banking platform* sebelumnya agar sesuai dengan standar perbankan ritel. Selain itu, *brand* Bank Mandiri diimplementasikan ke semua jaringan, kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

Pada tahun 2003, Bank Mandiri melakukan *Initial Public Offering* (IPO)

1998

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia.

1999

Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia -- dilebur menjadi Bank Mandiri. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun dalam memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

2005

Tahun ini menjadi titik balik bagi Bank Mandiri dengan mencanangkan Program Transformasi tahap pertama dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi Bank yang unggul di regional (*regional champion*). Transformasi dilakukan dengan empat strategi utama, yaitu (1) implementasi budaya, (2) pengendalian *non performance loan* secara agresif, (3) meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar dan (4) pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar direktorat atau *business unit*. Periode transformasi tahap pertama adalah sampai dengan tahun 2010.

2006-2007

Merupakan tahap 1 dalam Program Transformasi dengan tema "*Back on Track*" yang fokus utamanya adalah merekonstruksi ulang pondasi Bank Mandiri untuk pertumbuhan di masa depan.

2008-2009

Merupakan tahap 2 dalam Program Transformasi dengan tema "*Outperform the Market*" yang fokus utamanya adalah ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen usaha dan mencapai level profit yang melampaui target rata-rata pasar.

2010

Merupakan tahap terakhir dalam Program Transformasi dengan tema "*Shaping the End Game*". Yaitu Bank Mandiri menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik. Proses transformasi yang telah dijalankan sejak tahun 2005 ini secara konsisten telah berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri, yang tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial.

2011

Merupakan tahap awal pelaksanaan Transformasi lanjutan tahun 2010-2014, dimana Bank Mandiri telah melakukan revitalisasi visinya menjadi "Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif". Transformasi lanjutan di tahun 2011 dilakukan dengan Transformasi Budaya melalui: perbaikan transformasi budaya tahap 1, memperkaya dengan *best practice* dan *benchmark* dengan operator kelas dunia.

2012

Transformasi lanjutan di tahun 2012 dilakukan dengan Transformasi Bisnis, yang fokus pada 3 area utama, yaitu *Wholesale Transaction*, *Retail Deposit & Payment* serta *Retail Financing*.

2013

Pencapaian kinerja keuangan Bank Mandiri di tahun 2013 meliputi *market cap*: IDR 183.16 Tn, *revenue market share* 12.0%, ROE 22.35% dan *Gross NPL* 1.90%.

2014

Bank Mandiri telah berhasil melaksanakan transformasi tahap kedua dan bersiap untuk melanjutkan Corporate Plan 2015-2020

bidang usaha

Mengacu pada ketentuan Anggaran Dasar, Bank Mandiri menetapkan maksud dan tujuan perusahaan adalah untuk melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dalam perundang-undangan.

Kegiatan usaha Bank Mandiri mengacu pada Pasal 3 ayat (2) Anggaran Dasar meliputi:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat, deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
2. Memberikan kredit;
3. Menerbitkan surat pengakuan utang;
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
   a. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
   b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
   c. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah;
   d. Sertifikat Bank Indonesia;
   e. Obligasi;
   f. Surat dagang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan
   g. Surat berharga lain yang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah;
6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak;
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat;
12. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang; dan
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Selain itu Bank Mandiri dapat pula melakukan:

1. Kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang; melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
2. Kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
3. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun; dan
4. Membeli agunan, baik semua maupun sebagian, melalui pelelangan atau dengan cara lain dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada Bank Mandiri, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, Bank Mandiri memiliki beragam produk dan layanan sebagaimana terdapat pada uraian "Produk dan Layanan" dalam Laporan Tahunan ini.

visi, misi dan budaya perusahaan

Bank Mandiri telah melakukan penajaman Visi dan Misi Bank yang tercantum dalam Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri 2010-2014 yang telah disusun bersama Direksi dan mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris.

visi

Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

misi

- Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- Mengembangkan sumber daya manusia professional
- Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
- Melaksanakan manajemen terbuka
- Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Untuk mencapai Misi di atas, Bank Mandiri telah merumuskan penjelasan sebagai berikut:

- Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Kami ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.
- Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Budaya Perusahaan

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi, serta keberhasilan strateginya, Bank Mandiri telah merumuskan dan mengimplementasikan budaya perusahaan yang menjadi core values yang disingkat "TIPCE" yang diuraikan sebagai berikut

trust

"Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan"

integrity

"Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi"

professionalism

"Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab"

Customer focus

"Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh berkesinambungan"

excellence

"Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Insan Mandiri"

Pemegang saham terbesar Bank Mandiri per 31 Desember 2014 diuraikan pada tabel di bawah ini:

PEMEGANG SAHAM LOKAL

NAMA	ALAMAT	KOTA	SAHAM	PERSENTASE	L/A	STATUS
Negara Republik Indonesia	Kementerian BUMN	Jakarta 10110	14.000.000.000	60,0000000	L	Negara Republik Indonesia
BPJS Ketenagakerjaan-JHT	Gedung Jamsostek. JL Jend. Gatot Subroto	Jakarta Selatan	353.801.206	1,5162909		Perseroan Terbatas
PT Prudential Life Assurance-REF	Prudential Tower JL Jend, Sudirman KAV 7	Jakarta Selatan	161.466.609	0,6919998	L	Asuransi
PT AIA Finl - UL Equity	Menara Mataharir, 7TH Floor JL. Bulevar	Tangerang	91.432.800	0,3918549	L	Asuransi
Reksa Dana Schroder Dana Prestasi Plus 9	JSX Building Tower 2, 31ST Floor	Jakarta Selatan	82.036.686	0,3515858	L	Reksadana
Reksa Dana Schroder Dana Prestasi Dinami	Gd. BEI Menara Ii Lt.31. Jl. Jend. Sudirman	Jakarta Selatan	57.136.100	0,2448690	L	Reksadana
BPJS Ketenagakerjaan - BPJS	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 79	Jakarta Selatan	54.667.600	0,2342897	L	Asuransi
Reksa Dana BNP Paribas Infrastruktur PLU	WTC 5th Floor Jl. Jendral Sudirman Kav.	Jakarta Selatan	53.521.900	0,2293796	L	Reksadana
Reksa Dana Panin Dana Maksima 91033.40.0	C/O Fund Administration - SCS Deutsche Bank Jakarta	Jakarta Selatan	51.852.300	0,2222241	L	Reksadana
Smartlink Rupiah Equity Fund	Allianz Tower, JL.HR Rasuna Said Kawasan	Jakarta Selatan	42.405.179	0,1817365	L	Perseroan Terbatas

PEMEGANG SAHAM ASING

NAMA	ALAMAT	KOTA	SAHAM	PERSENTASE	L/A	STATUS
GIC S/A Government Of Singapore	168 Robinson Road 37-01 Capital Tower SI	Others	289.108.749	1,239037496	A	Badan Usaha Asing
SSB 4545 S/A Lazard Emerging Markets EQU	30 Rockefeller Plaza New York NY 10112-6	Others	258.548.230	1,108063843	A	Badan Usaha Asing
Citibank New York S/A Government Of Norw	Bankplassen 2, 0151 OSLO, Norway	Others	217.016.977	0,930072759	A	Badan Usaha Asing
HSBC Bank PLC S/A Saudi Arabian Monetary	HSBC House, Harcourt Centre, Harcourt ST	Others	183.816.766	0,787786140	A	Badan Usaha Asing
BBH Boston S/A Vangrd EMG MKTS STK INFD	100 Vanguard BLVD Malvern PA 19355	Others	175.167.180	0,750716486	A	Badan Usaha Asing
The Bank Of New York Mellon DR	0101 Barclay Street-22ND Floor West, Newyork 10286	Others	172.341.740	0,7386075	A	Badan Usaha Asing
JPMCB-Schroder International Selection Fund -2157804159	5 RUE Hohenhof L-1736 Senningerberg/ Luxembourg	Others	161.627.792	0,6926905	A	Badan Usaha Asing
BNYM SA/NV As Cust Of Employees Provident Fund-2039844119	46 Rue Montoyer B-1000 Brussels Belgium	Others	158.659.094	0,6799675	A	Badan Usaha Asing
JPMORGAN chase bank na re non-treaty clients - 2157804006	125 London Wall, London, United Kingdom, EC2Y 5AJ	Others	141.584.357	0,6067901	A	Badan Usaha Asing
SSB ZM47 S/A Invesco Developing Markets Fund - 2144610861	11 Greenway Plaza Suite 2500 Houston TX 77046-1173	Others	121.601.000	0,5211471	A	Badan Usaha Asing

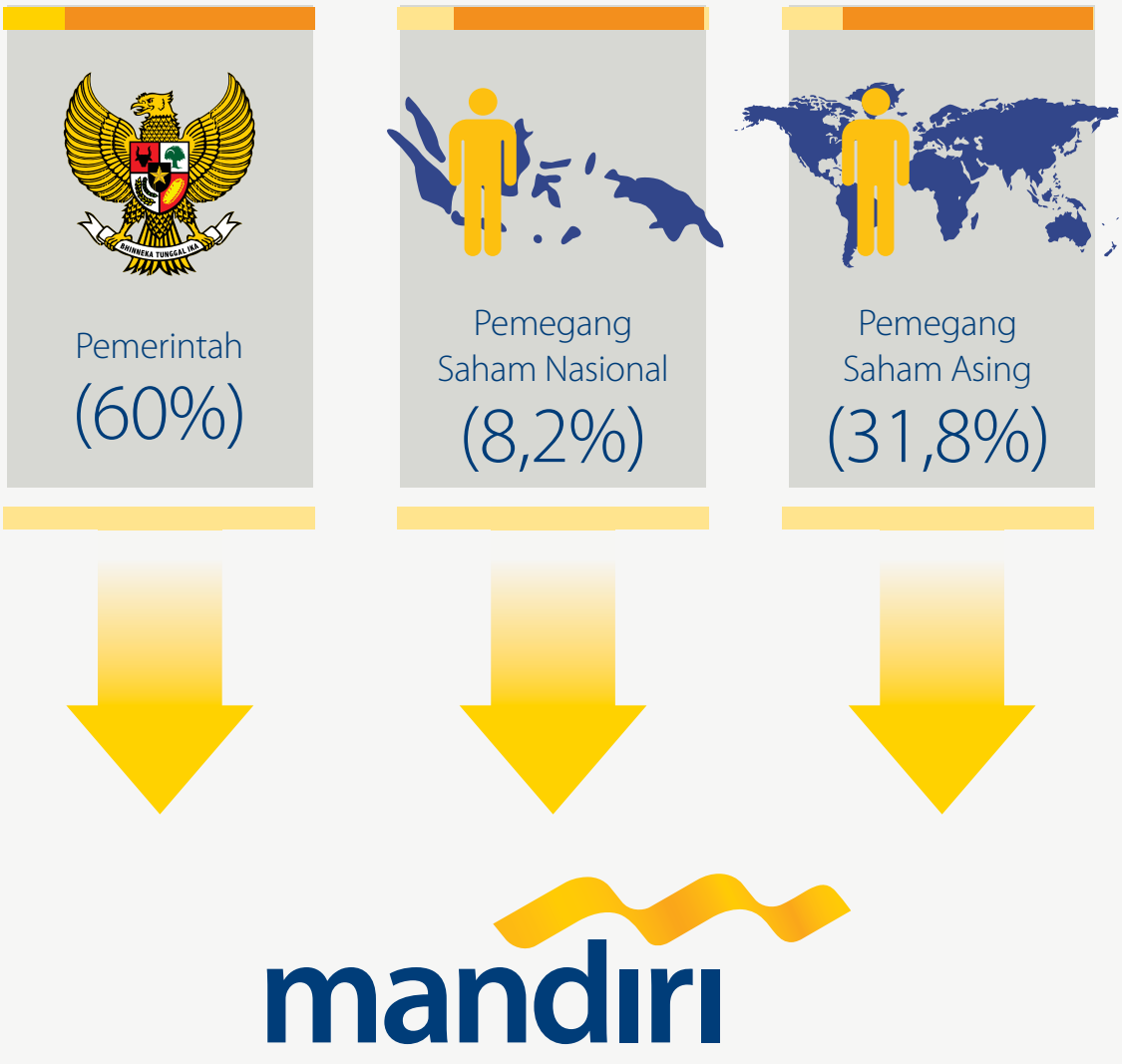
Kepemilikan saham Bank Mandiri oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi per 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jumlah Lembar Saham	% Kepemilikan
	Dewan Komisaris		
1	Mahmuddin Yasin	0	0
2	Pradjoto	0	0
3	Krisna Wijaya	0	0
4	Aviliani	0	0
5	Anton H.Gunawan	0	0
6	Abdul Aziz	0	0
7	Askolani	0	0
No.	**Direksi**		
1	Budi G. Sadikin	3.500.500	0,0150021
2	Riswinandi	2.000.500	0,0008573
3	Abdul Rachman	2.477.400	0,0106174
4	Sentot A. Sentausa	4.350.000	0,0186428
5	Ogi Prastomiyono	485.500	0,0020807
6	Pahala N. Mansury	816.500	0,0034992
7	Fransisca N. Mok	1.000	0,0000045
8	Sunarso	15.500	0,0000664
9	Kresno Sediarsi	23.500	0,0001007
10	Royke Tumilaar	51.000	0,0002186
11	Hery Gunardi	171.500	0,0007350
	Total	**13.892.900**	**0,0518247**

informasi pemegang saham utama dan pengendali

Pemegang saham utama (*principal shareholders*) adalah pemegang saham yang memiliki 10% atau lebih saham Bank Mandiri, yaitu Pemerintah Republik Indonesia (RI) sebanyak 14.000.000.000 lembar saham atau setara dengan 60% berada di bawah koordinasi Kementerian Negara BUMN.

ADAPUN SKEMA PEMEGANG SAHAM UTAMA DAN PENGENDALI BANK MANDIRI ADALAH SEBAGAI BERIKUT:



profil dewan komisaris

Mahmuddin Yasin
Komisaris Utama
1

Pradjoto
Komisaris Independen
2

Krisna Wijaya
Komisaris Independen
3

Abdul Aziz
Komisaris
4

Askolani
Komisaris
5

Aviliani
Komisaris Independen
6

Anton H. Gunawan
Komisaris Independen
7

Mahmuddin Yasin
Komisaris Utama

Lahir di Jakarta, 12 Juli 1954. Lulusan Universitas Krisnadwipayana di bidang Hukum (1983), Master Business Administration (MBA), Washington University, USA (1986) dan Doktor di bidang Manajemen SDM, Universitas Negeri Jakarta (2012).

Training yang diikuti antara lain:

Beliau juga aktif mengikuti beberapa pelatihan, seperti; Sertifikasi Manajemen Risiko, BSMR di Jakarta (2011), Advanced Management Training, Oregon University – Departemen Keuangan (1996), Training Securities, Merril Linch, di USA (1995), Indonesia Executive Program, General Electric di USA (1995), dan SPAMEN/Sespanas, BPLK-LAN Departemen Keuangan di Jakarta (1997).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau antara lain adalah sebagai Deputi Menteri BUMN Bidang Restrukturisasi & Privatisasi (2001-2010), Sekretaris Kementerian BUMN (2010-2011), Vice President di Kementerian BUMN (2011-sekarang), Komisaris Independen PT Pupuk Sriwijaya (2004-2008), Komisaris PT Telkom (2007-2008), bergabung di PT Sofcin Indonesia tahun 2012, Komisaris PT Pertamina (2013-2014), dan Komisaris Bank Mandiri (2008-2012).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau diangkat sebagai Komisaris Utama Bank Mandiri pada RUPS Luar Biasa tanggal 5 September 2015 sampai dengan saat ini.

Pradjoto
Komisaris Independen

Lahir di Bandung, 7 Maret 1953. Lulusan Fakultas Hukum Universitas Indonesia (1981), *Master of Art* di bidang Ekonomi dari Kyoto University (1988).

Training yang diikuti antara lain:

Selain itu, beliau juga aktif mengikuti berbagai pelatihan di dalam dan luar negeri, seperti; Pelatihan Konsultan Hukum Pasar Modal di Lembaga Manajemen Keuangan dan Akuntansi (LMKA) pada 1997, Pendidikan Khusus Profesi Advokat (PKPA) di LMKA Pasar Modal, dan mendapatkan Sertifikasi Manajemen Risiko dari Badan Sertifikasi Manajemen Risiko, London, Inggris pada tahun 2008.

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau diawali pada saat bergabung dengan PT Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) (1981-1993), kemudian sebagai peneliti di Institute of Economic Research Kyoto University (1993-1994), Senior Partners di Kantor Konsultan Hukum Pradjoto & Associates, Dosen Magister Manajemen di Universitas Atmajaya, Yogyakarta (1999-2001), Anggota Sub Komisi E di Komisi Hukum Nasional RI (2000-sekarang), Ketua Ombudsman BPPN (2000-2001), Komisaris Bank Internasional Indonesia (2002-2006), Anggota Himpunan Konsultan Pasar Modal (2002-sekarang), Anggota Tim Panel IMF untuk masalah BLBI (2002), Anggota Tim Independen Divestasi Bank Danamon (2003), sebagai Ketua Ketua Tim Independen Divestasi Bank Permata (2004), Anggota Tim Panel Arsitektur Perbankan Indonesia, BI (2004), Tenaga Ahli Kejaksaan Agung RI (2005), Anggota Dewan Kode Etik Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR) (2005-sekarang), Penasehat Hukum Dewan Gubernur Bank Indonesia (2006-sekarang), Ketua Dewan Etik Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional (Perbanas) (Juni 2006-sekarang).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau pertama kali diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, serta diangkat kembali sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 sampai dengan saat ini.

Krisna Wijaya
Komisaris Independen

Lahir di Jakarta, 22 Juli 1955. Lulusan Institut Pertanian Bogor (1980) dan dilanjutkan Master Manajemen di UGM (1990). Dan memperoleh gelar doktor (PhD) dari pasca sarjana UGM (2009).

Training yang diikuti antara lain:

Sejak 1980 hingga 2007 beliau juga aktif mengikuti pelatihan dan seminar di bidang ekonomi dan perbankan di dalam dan luar negeri mulai dari Pendidikan Pengawasan di Diklat Bank Rakyat Indonesia hingga sertifikasi Manajemen Risiko dari ABN Amro, Belanda dan Kongres Internasional *Deposit Insurance*.

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesionalnya dimulai ketika bergabung dengan Bank Rakyat Indonesia pada tahun 1980 sebagai Staf Umum hingga menjadi Direktur (2003-2005) dan Anggota Dewan Komisaris (2005). Setelah itu beliau menjabat Anggota Dewan Komisioner/ Kepala Eksekutif Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) (2005-2007), Komisaris Bank Danamon (2008-2010).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Luar Biasa tanggal 5 Juli 2010.

Aviliani
Komisaris Independen

Lahir di Malang,14 Desember 1961. Lulusan Universitas Atmajaya di bidang Ekonomi tahun 1985 dan Master Adminitrasi Niaga di Universitas Indonesia tahun 1995 kemudian melanjutkan pendidikan Program Doktor Manajemen Bisnis di Institute Pertanian Bogor tahun 2012.

Training yang diikuti antara lain:

Lulusan Universitas Atmajaya dalam bidang studi Ekonomi (1985) dilanjutkan dengan Master of Business Administration (MBA) pada Universitas Indonesia (1995) dan Doktor di bidang Manajemen Bisnis, Institut Pertanian Bogor (2012).

Training yang diikuti antara lain:

Beliau telah mengikuti berbagai pelatihan dan kursus di dalam dan luar negeri, antara lain Risk Management Certification Refreshment Program Beyond Regulation, BARA (2013), Program Executive International Conference, BARA (2013), Program Refreshment Survival in Crisis: 'Enhancing Bank Strategy and Performance, Implanting BCM and Fraud Prevention Process, BARA (2012), Executive Banking Forum: Financial Sector Expertise Exchange Program, Forum Belanda –Indonesia (2011) dan Senior Management Risk Summit 2010: Leadership for Susutainable Risk Management, Banker Association Risk Management (2010).

Perjalanan Karir:

Karir profesional beliau dimulai sejak tahun 2005 sebagai Komisaris Independen PT BRI sampai 2014, penasehat Tim Kadin, Ketua Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), Ketua Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI) dan anggota Komite Ekonomi Nasional (KEN). Pada bulan Mei 2014, beliau diangkat sebagai Komisaris Bank Mandiri.

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014.

Anton H. Gunawan
Komisaris Independen

Lahir di Jakarta,10 Juni 1958. Lulusan Universitas Indonesia di bidang Ekonomi, *Master of Arts (MA) University of Chicago, USA (1988) dan Master of Philosophy (Mphil) Columbia University, USA* (1995).

Training yang diikuti antara lain:

Selain pendidikan formal, beliau juga aktif mengikuti berbagai pengembangan kompetensi yang menunjang kemampuannya, antara lain; *Financial Programming and Policies*, Bank Indonesia - Bandung (2013), Pelatihan Manajemen Risiko Perbankan level 1-4 di Jakarta dan Ciawi (2006 - 2013), *Technical Workshop on Financial Sector Reforms and the Restructuring of Bank and Non Bank Corporation* di Singapura (1999), dan *First Methodology Workshop on Social Impact of the Financial Crisis in the Southeast* Asia di Bangkok (1999).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau dimulai sebagai Direktur LPEM FEUI (1998-2000), Tim Penasehat Ekonomi Kadin (2007-2008), bergabung di Citibank sebagai *Country Economist* Indonesia (2000-2008), *Chief Economist* di PT Bank Danamon dan *Head of Economic and Market Research* PT Bank Danamon (2008-2014).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Luar Biasa tanggal 5 September 2015.

Abdul Aziz
Komisaris

Lahir di Jakarta, 5 September 1961. Lulusan Institut Pertanian Bogor (1987) kemudian melanjutkan pendidikan pasca sarjana di Institut Pendidikan dan Pengembangan Manajemen di bidang manajemen strategik (1993).

Training yang diikuti antara lain:

Selain pendidikan formal, beliau juga aktif mengikuti berbagai pengembangan kompetensi yang menunjang kemampuannya, antara lain; pertukaran pelajar Indonesia – Jepang, JICA (1987), Teknik penangkapan ikan, Taiwan Government (1991), dan Teknik pengambilan keputusan, IPPM (1991).

Perjalanan Karir:

Beliau memiliki pengalaman profesional sebagai pengembang usaha di PT Pasarini Padibumi (1993-1997), dilanjutkan dengan menjadi Komisaris di beberapa perusahaan seperti; PT Panca Nugraha Paramitra (1997-2005), PT PLN (Persero) (2009-2013), Staf Khusus Kementerian BUMN (2009-2011) kemudian Direktur Utama di PT Sarana Jasa Utama (2005-sekarang).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau diangkat sebagai Komisaris Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013.

Askolani
Komisaris

Lahir di Palembang, 11 Juni 1966. Lulusan Universitas Sriwijaya di bidang Ekonomi (1990) kemudian melanjutkan pendidikan *Master of Arts Degree, University of Colorado, Denver-USA (1999).*

Training yang diikuti antara lain:

Selain pendidikan formal, beliau juga aktif mengikuti berbagai pengembangan kompetensi yang menunjang kemampuannya, antara lain; *Macroeconomic Management & Fiscal Issues*, IMF (2004), *Health Sector Reform& Sustainable Financing*, World bank (2007), *Developing Cluster & National Competitiveness, Lee Kwan Yew School of Public Policy* (2008), *The 9th Indonesia Regional Science Association International Conference*, IRSA & Univ. Sriwijaya (2008) dan

T*he Oxford High Performance Leadership Programme* di University of Oxford (2012).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau dimulai di Kementerian Keuangan sebagai Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) (2011), Komisaris PT Indonesia Ferry (ASDP), Komisaris PT Pertamina Gas (2012), Komisaris PT Angkasa Pura I (2013-2014) dan Direktur Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan (2013).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Beliau diangkat sebagai Komisaris Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 21 Mei 2014.

Riswinandi
Wakil Direktur Utama

Lahir di Jakarta, 12 September 1957. Lulusan Universitas Trisakti bidang Ekonomi tahun 1983.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; *Credit Risk and Loan Structuring* di Singapura (1993), *International Public Sector Financial management* di Melbourne (1995), *Infrastructure Finance, Power Project Finance, Oil & Gas Finance* di New York (1996), Sertifikasi Manajemen Risiko di Jakarta (2005), *Achieving Strategy through Business Process Change* di London (2008) dan *High Impact Leadership* di *New York* (2010).

Perjalanan Karir:

Sebelum menjabat sebagai Wakil Direktur Utama Bank Mandiri, pengalaman profesional beliau dimulai ketika menjadi *Senior Assistant* di SGV Utomo (1984-1986), lalu bergabung dengan Bank Niaga sebagai *Officer Development Training* (1986-1987) - *Vice President* (2000). Selanjutnya beliau menjabat *Vice President Risk Management Credit Review* dan *Senior Vice President* di Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) (1999-2001), lalu bergabung dengan Bank Danamon sebagai *EVP Corporate Lending Division* (2001-2002) dan Direktur (2002-2003). Selain itu beliau juga menjabat Komisaris di PT Asuransi Ekspor Indonesia (2004-2006).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan 2003 diangkat menjadi Komisaris Bank Mandiri sampai dengan tahun 2005, dan kemudian diangkat sebagai Direktur Bank Mandiri pada RUPS Tahunan 2006. Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 diangkat menjadi Wakil Direktur Utama Bank Mandiri sampai dengan saat ini.

Abdul Rachman
Direktur *Institutional Banking*

Lahir di Solo, 8 Desember 1954. Lulusan Universitas Padjajaran bidang Akuntansi tahun 1980 dan Kansas *State University* bidang Manajemen Keuangan tahun 1989.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti pelatihan dan seminar di bidang perbankan baik di dalam maupun di luar negeri sejak tahun 1981 hingga 2011, seperti, *International Finance and Investment* di Jakarta, *Export-Import and Trade Finance* di Singapura, *Country Risk and Bank Risk* di Hongkong, *Pacific Rim Bankers Programs* di Amerika Serikat dan meraih sertifikasi Manajemen Risiko di Singapura, serta *Management for Competitive Advantage* di Amerika Serikat.

Perjalanan Karir:

Sebelum menjabat sebagai Direktur Institutional Banking, pengalaman profesional beliau dimulai sebagai supervisor kredit hingga menjadi Kepala Urusan Internasional di Bank Pembangunan Indonesia (1981-1999) dan setelah proses merger Bank Mandiri, beliau menjadi *Senior Vice President* (1999-2003), *Executive Vice President* (2003-2005), Komisaris Mandiri Sekuritas (2003-2004), Komisaris Bank Syariah Mandiri (2003-2005).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan 2005 diangkat sebagai Direktur Bank Mandiri yang memimpin Direktorat *Corporate Banking* dan Direktorat *Institutional Banking*. Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 diangkat kembali menjadi Direktur *Institutional Banking* sampai dengan saat ini.

Sentot A. Sentausa
Direktur Risk Management

Lahir di Jakarta, 10 Juni 1957 (56 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Padjajaran bidang statistik tahun 1983 dan Monash University, Australia di bidang *Business Administration* pada tahun 1995.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, diantaranya *Visa Business Scholl* di Cambridge, UK (2004), *Leading Flexible Organizations* di AS (2008), *IIF Executive Program on Risk Management* di Washington DC (2012), serta *Corporate Finance* di Kellog School of Management (2013).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau dimulai pada tahun 1986 sebagai *Officer* Divisi Riset dan Pengembangan, Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Kemudian ditugaskan di Direktorat *Treasury* Bidang *Asset & Liabilities Committee* (ALCO). Setelah proses merger Bank Mandiri beliau menjabat sebagai *Vice President Global Market & Treasury*, *Division Head Operation & Legal Risk* (2000), *Division Head Procurement & Fixed Assets* (2001), *Group Head and Senior Vice President - Procurement & Fixed Assets* (2003), *Senior Vice President and Group Head Consumer Risk Group* (2004), *Group Head Portfolio & Operational Risk* (2005), koordinator Direktorat Risk Management, Chairman BMEL London (2005-2006).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 22 Mei 2006 diangkat menjadi Direktur yang memimpin Direktorat *Risk Management* dan kemudian diangkat kembali pada RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011.

Ogi Prastomiyono
Direktur *Compliance & Legal*

Lahir di Bogor, 21 Mei 1961. Lulusan Institut Pertanian Bogor (1984) dan The Economic Institute Boulder, Colorado USA (1992) serta University of Notre Dame (1994).

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, antara lain; *Trade Finance Training Scheme* di Jakarta, dan *Accelerated Development Programme* 7 di London (1991), *Sharia Banking Workshop* di Jakarta (2004), *Asian Business Dialogue on Corporate Governance* di Singapura (2005), *World Economic Forum* di Davos (2005), Pendidikan Audit Intern Tingkat Managerial di Jakarta (2006), Internal Audit & Risk management di Singapura (2006), dan *Singapore Human Capital Summit* di Singapura (2010). Beliau juga telah meraih sertifikasi dalam berbagai bidang antara lain Manajemen Risiko (2004), *Sharia Financial Advisor* (2005), dan Audit Internal (2006).

Perjalanan Karir:

Sebelum menjabat sebagai Direktur Bank Mandiri, pengalaman profesional beliau dimulai ketika bergabung dengan Bank Ekspor Impor Indonesia sebagai Staff hingga menjadi *General Manager* Perencanaan dan Pengembangan (1986-1999), kemudian di Bank Mandiri menjabat sebagai Kepala Divisi *Compliance*, *Senior Vice President*, Direktur Bank Syariah Mandiri, dan *Executive Vice President* (1999-2008).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 29 Mei 2008 diangkat menjadi Direktur yang memimpin Direktorat *Compliance & Human Capital*, dan diangkat kembali menjadi Direktur pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013 sampai dengan saat ini.

Pahala N. Mansury
Direktur *Finance & Strategy*

Lahir di Bogor, 8 April 1971. Lulusan Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Indonesia, dan memperoleh gelar MBA *Finance* dari Stern *School of Business*, New York University, AS. Memperoleh kualifikasi sebagai CFA *Charterholder* dari *CFA Institute* sejak tahun 2003.

Training yang diikuti antara lain:

Executive Briefing Malcolm Baldrige, Diklat Manajemen Umum dan Pensiun, *5th Training and Development Summit* 2013 dan *Balancing Leader & Manager.*

Perjalanan Karir:

Sebelum menjabat sebagai Direktur Bank Mandiri, beliau memulai karier sebagai *Change Management Consultant* di Andersen Consulting Jakarta sampai dengan tahun 1997. Pada tahun 1998, beliau bekerja pada perusahaan pengelolaan investasi secara paruh waktu di New York, Amerika Serikat. Selepas itu, beliau menduduki jabatan Senior Consultant di Booz Allen Hamilton, dan Project Leader pada The Boston Consulting Group hingga tahun 2003 untuk berbagai proyek perbankan di Asia Tenggara. Beliau bergabung dengan Bank Mandiri dan menduduki berbagai posisi, di antaranya *Group Head Corporate Development, Change Management Office, Accounting*, dan *Economic Research* (2003-2006), EVP *Coordinator Finance & Strategy* (2006) dan *Chief Financial Officer*. Saat ini beliau aktif sebagai pengurus di CFA Indonesia sebagai Vice President.

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 diangkat sebagai Direktur yang memimpin Direktorat *Finance & Strategy* sampai dengan saat ini.

Fransisca N. Mok
Direktur *Corporate Banking*

Lahir: di Kutoarjo, 13 Juli 1956. Lulusan Universitas Padjajaran tahun 1981 dan Sekolah Tinggi Manajemen Labora Jakarta bidang keuangan tahun 2002.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, seperti; *Seminar Marketing of Services in Asia* di Singapura (2003), *Senior Executive Program* di Hongkong (2004), Sertifikasi Manajemen Risiko di Jakarta (2006) dan *Risk Management in Banking* di Perancis (2009).

Perjalanan Karir:

Sebelum menjabat sebagai Direktur Bank Mandiri, pengalaman profesional beliau dimulai di Bank Bumi Daya sebagai Kasub Tata Usaha Urusan Kredit Produksi & Gula, Kepala Bagian Kredit wilayah XII, Kepala Bagian Ekspor dan Impor cabang Gambir, *Loan Admission Supervisor* Wilayah IV, Team *Leader Credit Recovery Officer* Wilayah V (1983-1999) kemudian di Bank Madiri *sebagai Senior Officer CRM-Corporate & Financial Institution*, Manager Jakarta Distrik Center *Region* III, CBC Manager, Kepala Wilayah III, *Senior Vice President*, dan *Executive Vice President* (1999-2009).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 diangkat menjadi Direktur yang memimpin Direktorat *Corporate Banking* sampai dengan saat ini.

Sunarso
Direktur *Commercial & Business Banking*

Lahir: di Pasuruan, 7 November 1963. Lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1988 dan Master Administrasi Bisnis Universitas Indonesia tahun 2002.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau juga aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar dalam berbagai bidang, seperti; *Business Communication* (1993), Manajement Umum Perbankan Lanjutan (1994), Sindikasi dan Dokumentasi Pinjaman (1997), *Credit Principles Implementation* (2000), *Selling Commercial & Corporate Bank Service* (2002), Sosialisasi Implementasi Data *Cleansing* (2004), Sertifikasi Manajemen Risiko (2006), *Market Driving Strategies* (2009), dan *Strategic Business Leadership: Engagement Performance & Education* (2011).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau dimulai di Bank Dagang Negara sebagai Analis Kredit kemudian *Asisten Relationship Manager* dan *Relationship Manager* antara tahun 1991 hingga 1996. Karir beliau di Bank Mandiri pada tahun 1999 adalah sebagai *Senior Officer, Senior Relationship Manager, Assistant Vice President, Vice President, SVP Client Service Team Manager, SVP GH Plantation Specialist, EVP GH Corporate Banking Agro Based* antara tahun 1999-2010.

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat *Commercial & Business Banking* sampai dengan saat ini.

Kresno Sediarsi
Direktur *Technology & Operations*

Lahir: di Yogyakarta, 3 November 1958. Lulusan Universitas Gadjah Mada bidang Ekonomi tahun 1983 dan International University of Japan di bidang Hubungan Internasional tahun 1992.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; Implementasi Swift di Jakarta dan Singapura (1993), *Managing the Retail Branch Seminar* di Jakarta dan *International Public Sector Reform* di Australia (1997), *The Future Banking in China Conference* di Jakarta dan *The Future Banking in China Conference di Shanghai* (2004), *Indonesia HR Summit dan 7th Annual Shared Services & Outsourcing* (2009), dan *High Performance Leadership* di Swiss (2010).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau dimulai ketika bergabung dengan Bank Dagang Negara sebagai Assistant Account Officer, Kepala KP Urusan Luar Negeri, Ketua Tim Perencanaan dan Pengembangan Corp. Banking Project (1985-1999). Pada saat di Bank Mandiri, beliau menjabat sebagai *Division Head Branch Network Development*, Pejabat Regional Manager di beberapa kantor wilayah Bank Mandiri, *Group Head* (GH) *Commercial Business Development & Support Group*, *GH Small Business Sales*, Pemegang Kewenangan Memutus Kredit (PKMK), dan *GH Human Capital* antara (1999-2010).

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat *Technology & Operations* sampai dengan saat ini.

Hery Gunardi
Direktur *Micro & Retail Banking*

Lahir di Bengkulu, 26 Juni 1962. Lulusan Universitas 17 Agustus 1945 jurusan Administrasi Niaga tahun 1987 dan University of Oregon, USA di bidang *Finance & Accounting* pada tahun 1991

Training yang diikuti antara lain:

Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, diantaranya *Foreign Exchange and Money Market Dealer* di Singapura (1987), *Chartered Life Underwriter* di Singapura (2003), *Chartered Financial Consultant* di Singapura (2003), *Certified Wealth Manager* di Indonesia (2005), *Certified Financial Planning* di Indonesia (2007), *Executive Development Program* di USA dan London (2008 dan 2011), serta *Risk Management Level* 4 di Indonesia (2012).

Perjalanan Karir:

Pengalaman profesional beliau ketika bersama Bapindo diawali sebagai Anggota Tim Pengembangan Produk & Promosi, Anggota Tim Penyelesaian Kredit Bermasalah Urusan Debitur Khusus, Kepala Sub Bagian Sindikasi Surat Hutang, Urusan Keuangan dan Jasa Perbankan (1991-1998) kemudian di Bank Mandiri sebagai Anggota Tim Merger, *Regional Marketing Manager*, Pejabat Area Manager, Direktur Project Pendirian Perusahaan Asuransi Patungan dengan AXA, Direktur PT AXA Mandiri *Financial Services, Senior Vice President, President* Komisaris PT AXA Mandiri *Financial Services, Executive Vice President,* Komisaris Utama PT Mandiri Manajemen Investasi (1998-2013.

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat *Micro & Retail* Banking sampai dengan saat ini.

Royke Tumilaar
Direktur *Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management*

Lahir: di Manado 21 Maret 1964. Lulusan Universitas Trisakti bidang Ekonomi tahun 1987 dan *Master Business in Finance*, *University of Technology*, Sydney tahun 1999.

Training yang diikuti antara lain:

Beliau juga mengikuti pelatihan dan seminar, diantaranya; *Corporate Finance Workshop* (2003), *High Impact Leadership* (2008), *Strategic Business Leadership Engagement* (2011), dan Sertifikasi Manajemen Risiko (2012).

Perjalanan Karir:

Karir beliau diawali di Bank Dagang Negara dengan jabatan terakhir sebagai Staff Profesional Tim Penyelesaian Kredit Bank Dagang Negara, Jakarta, Pada tahun 2007, menjabat sebagai Group Head Regional Commercial Sales I sampai dengan Mei 2010, dan pada Agustus 2009 merangkap jabatan sebagai Komisaris Mandiri Sekuritas. Pada Mei 2010 beliau menjabat sebagai Group Head Jakarta *Commercial Sales* sampai dengan Mei 2011.

Dasar Pengangkatan Pertama:

Pada RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat *Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management* sampai dengan saat ini.

profil ringkas
senior executive vice president (sevp)

Riyani T. Bondan
Senior Executive Vice President Internal Audit

Lahir di Jakarta, 5 November 1961. Lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1984 dan University of Illinois, Urbana Champaign tahun 1994. Pengalaman profesional beliau dimulai sebagai Analis Kredit pada Biro Kredit Perkebunan Bank Ekspor Impor Indonesia (1987), Kepala Seksi Biro Korporasi (1994), Executive Secretary to President Director (1997-1999). Setelah merger menjadi Bank Mandiri, beliau menduduki posisi *Group Head Corporate & Commercial Credit*, kemudian sebagai Kepala Bagian *Commercial Credit* III (2000-2001), *Group Head Retail Credit Risk Approval* (2002) dan Group Head Learning Center (2005).

Training yang diikuti:

Aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, diantaranya; Human Performance Improvement di Athena (2004), Advanced Corporate Credit Workshop di New York (2006), Leverage Finance Asia Conference di Hongkong (2008), Specialized Corporate Credit di Shanghai (2008), IIA International Conference di Atlanta (2010), dan Strategic for Leadership di Lausanne (2010).

Dasar Pengangkatan:

Keputusan Direksi No. KEP. DIR/117/2008 tanggal 21 Oktober 2008 diangkat menjadi EVP Coordinator Internal Audit yang saat ini menjadi SEVP Internal Audit.

Ventje Rahardjo
Senior Executive Vice President Change Management Office

Lahir tanggal 4 November 1954. Lulusan Universitas Indonesia bidang Ekonomi tahun 1980 dan Master Ekonomi dari The University of New England, Australia pada tahun 1986. Pengalaman profesional beliau diawali di Bapindo dengan jabatan Analis dan General Manager (1981-1999), kemudian sebagai Anggota Tim Merger hingga Direktur *Commercial Banking* Bank Mandiri (1999-2005), Direktur Retail & Micro Banking BRI (2005-2006), Senior Advisor Batasa Tazkia Consulting (2006-2007), *Managing Director SME Commercial & Syariah Banking* Bank International Indonesia (2007-2008), dan CEO BRI Syariah (2008-2011).

Training yang diikuti:

Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan di dalam dan luar negeri, seperti; Sertifikasi Manajemen Risiko di Amsterdam (2004), SESPIBANK di Jakarta (1998), Advance Course on Banking (1983), Advance Management Programme for Overseas Banker (1993), dan Top Management Programme di Manila (1995).

Dasar Pengangkatan:

Keputusan Direksi No. KEP.DIR/054/2012 tanggal 21 Februari 2012 diangkat sebagai *EVP Coordinator Change Management Office* yang saat ini menjadi *SEVP Change Management Office*.

Tardi
Senior Executive Vice President
Consumer Finance

Lahir di Sukoharjo, 12 Mei 1964. Lulusan Universitas Sebelas Maret tahun 1987. Pengalaman profesional beliau dimulai sejak bergabung di Bank Bumi Daya sebagai Staff Tata Usaha hingga menjadi *Senior Relation Manager* di Bank Mandiri (1989-2001), *Group Head Micro Business Development* antara tahun 2003-2010, selain itu beliau juga pernah menjadi Komisaris Bank Syariah Mandiri (2007) dan PT Pengelola Investama Mandiri (2011)..

Training yang di Ikuti:

Aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar diantaranya *Credit Training for Lending to Finance* (2000), Pelatihan Asuransi Kerugian Agunan (2011), Sertifikasi Manajemen Risiko (2007), *Risk Management in Banking* (2008), Sertifikasi Kompetensi Manajemen Risiko (2011), dan *Developing The Strategic Leader* (2011).

Dasar Pengangkatan:

No Pada tanggal 11 April 2013, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/103/2013 beliau diangkat menjadi EVP *Coordinator Consumer Finance* yang saat ini menjadi SEVP *Consumer Finance*

Rico Usthavia Frans
Senior Executive Vice President
Transaction Banking

Lahir di Kebumen, 31 Mei 1970. Lulusan Institut Teknologi Bandung tahun 1992. Pengalaman profesional beliau diawali dengan jabatan Field Manager Schlumberger (1993-1995) lalu berkarir di Citibank NA sejak tahun 1995-2010 kemudian beliau bergabung dengan Bank Mandiri pada 2010 sebagai Group Head Electronic Banking.

Training yang di Ikuti:

Selain itu, beliau juga telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; *Core Credit Risk, Internet & e-Commerce, Intermediate Risk, e-Business Regional Conference, dan e-Commerce & Payment Gateway Workshop*.

Dasar Pengangkatan

Pada tanggal 3 Desember 2013, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/319/2013 beliau diangkat menjadi EVP Coordinator Transaction Banking yang saat ini menjadi SEVP *Transaction Banking*.

Ahmad Siddik Baddrudin
Senior Executive Vice President
Retail Risk

Lahir di Bandung, 5 Juni 1965. Lulusan University of Texas – McCombs School of Business bidang Teknik Kimia tahun 1988 dilanjutkan dengan pasca sarjana di University of Texas – McCombs School of Business bidang Manajemen Sistem Informasi tahun 1990. Pengalaman profesional beliau antara lain diawali sebagai *Head of Risk Management* di ABN AMRO Bank, Hongkong, China (1999-2001), Country Risk Director, Global Consumer Bank, Filipina (2001-2004), Managing Director – Country Risk Director & Deputy Country Risk Director, Global Consumer Bank, Jerman (2004-2008), Managing Director – Regional Senior Credit Officer for central & eastern Europe and Middle East Africa Region, London (2008-2011) dan Managing Director – Global Unsecured product risk oversight –global consumer risk management, USA (2011-2014)

Training yang di Ikuti:

Selain itu, beliau juga telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; *Global Risk Conference, Citibank* (2008, 2009, 2010), *EMEA Business Conference,* Citibank (2008), Senior Credit Officer (SCO0 Seminar, Citibank (2012), Advance Risk Seminar, Citibank (2013) dan Basel 2 & 3, PWC (2014).

Dasar Pengangkatan

Pada tanggal 16 Mei 2014 dan mulai efektif menjabat sejak pelaksanaan serah terima jabatan pada tanggal 21 Mei 2014 sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/216/2014 beliau diangkat menjadi SEVP *Retail Risk*.

Sanjay N. Bharwani
Senior Executive Vice President
Human Capital

Lahir di Jakarta, 26 September 1969. Lulusan Federation University of Australia - Victoria bidang Teknologi dan Bisnis tahun 1993. Pengalaman profesional beliau antara lain diawali sebagai Senior Manager Consulting, Accenture – Jakarta (1997-2004), Country Head Watson Wyatt – Mumbani India (2004-2005), Senior Consultant di Gyann Consultant Jakarta dan Australia (2006-2007), Senior Vice President HR Centres of Expertise & Operation di Bank Permata (2007-2008), Group Head Human Capital Strategy & Policies di Bank Mandiri (2008-2012), Direktur Human Capital PT Rajawali Corpora

Training yang di Ikuti:

Selain itu, beliau juga telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; *Finance for non finance manager,* Accenture (2003), *Watson Wyet Proprietary Job Evaluation tools*, Watson Wyatt (2004), Certified Recruiter, Standardr Charter Bank (2008), *Leading high impact teams*, Kellogs School of Management (2011), *Risk Management Certification Refreshment Program*, BARa (2013*), Executive Overview of Islamic Banking*, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (2013).

Dasar Pengangkatan

Pada tanggal 18 Agustus 2014, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/206/2014 beliau diangkat menjadi SEVP *Human Capital*.

Joseph Georgino Godong
Senior Executive Vice President
Chief Information Officer (CIO)

Lahir di Jakarta, 12 November 1961. Lulusan Universitas Trisakti tahun 1986. Pengalaman profesional beliau diawali dengan jabatan Direktur Teknologi Informasi dan Operasional, Permata Bank (2006-2008, 2009), Direktur Kepatuhan Permata Bank (2008,2009-2010), Direktur Teknologi Informasi dan Operasional Permata Bank (2008-2009), dan bergabung di Bank Mega sebagai Direktur Teknologi, Operasi dan Finance (2010-2013), Direktur Teknologi dan Operasi (2013-2014) serta Executive Officer (2014).

Training yang di Ikuti:

Selain itu, beliau juga telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; *Technology Services Advisors meeting*, Visa International, Seoul (2006), *Leadership Communications*, PermataBank (2007), *General Manager/Effective Leaders*, Oxford School – SCB (2007), *IT Summit*, Sun Microsystem, San Fransisco, 2007, Bank Indonesia *7th Annual International Seminar* (2009), dan The 4th Jakarta *Risk Management Convention*, BSMR, 2009.

Dasar Pengangkatan

Pada tanggal 29 Oktober 2014 dan mulai efektif menjabat sejak pelaksanaan serah terima jabatan pada tanggal 3 November 2014 sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/296/2013 beliau diangkat menjadi SEVP *Chief Information Officer (CIO)*.

produk dan jasa perbankan

Bank Mandiri terus menebarkan spirit 'memakmurkan negeri' sebagai *Employee Value Preposition*

TESTIMONI NASABAH

Ferry Dafira
Marketing Director
PT Kaaramel Jelas Enak

Menjadi seorang wirausaha bisa dimulai dari hal kecil dalam kehidupan sehari-hari, seperti hobi ataupun kesukaan.

"Kaaramel Juice adalah salah satu finalis nasional ajang Wirausaha Muda Mandiri (WMM) 2013. Kaaramel juice merupakan sebuah *fusion juice* pertama di Indonesia. Menu kami unik karena paduan rasanya berasal dari campuran buah, *tiramisu*, *cheese*, gandum, dan masih banyak lagi," ujarnya. Tentunya kami berharap Bank Mandiri juga terus membantu pengusaha-pengusaha seperti kami, agar kita makin semangat lagi dan lebih bagus di mata internasional. Karena pengusaha adalah nadinya bank, dengan semakin kuatnya kita diharapkan kita juga bisa membantu ekonomi negeri ini," tutup Ferry."

Nahrawi Noerdin
Pengusaha asal Aceh

Episode kejayaan, jatuh, bangun lagi, dan terus berkembang membuktikan bahwa segala bencana tidak mampu menghancurkan impian dan kerja keras seseorang untuk menggapai puncak kesuksesan.

"Tsunami Aceh hampir menghancurkan hidup saya. Semua harta, aset, dan bisnis keluarga kami hanyut terbawa tsunami. Nilainya sekitar Rp25 miliar." Ia malah bertekad untuk mengembalikan segala usaha yang hilang itu dengan membuka usaha elpiji dengan nama PT Pasha Jaya. Dalam waktu beberapa tahun sejak bencana tsunami, usaha Nahrawi melejit bak roket. Kesuksesan menjadi distributor tabung elpiji Pertamina. Saya telah mendapatkan kucuran dana kredit sebesar Rp45 miliar dari Bank Mandiri. Itu jelas menjadi hal yang sangat penting di balik kemajuan bisnis saya saat ini," ungkapnya seraya mengucapkan terima kasih ke Bank Mandiri. Tidak tanggung-tanggung, ia telah membuka sebanyak 750 rekening bank pelat merah itu di bawah naungan Pasha Jaya."

Andika Karuliawan
Pengusaha Balu Otowork

Menjadi seorang wirausaha bisa dimulai dari hal kecil dalam kehidupan sehari-hari, seperti hobi ataupun kesukaan.

"Mengawali semua dari hobi, Andika Karuliawan tidak sengaja terjun ke dunia wirausaha terkait aksesori sepeda motor. Tidak lama setelah itu, rekan-rekan Andika di komunitas sepeda motor menjadi tertarik untuk menggunakan aksesori hasil rancangannya. Pelanggan yang hanya segelintir orang semakin bertambah dari hari ke hari. Ia mulai kewalahan melayani permintaan para konsumen. Pada tahun 2012, Andika mendaftar dan bersaing pada Program WMM untuk bidang kreatif. Alhasil, Balu Otowork-Andika menembus wilayah regional dan menjadi juara WMM tahun 2012 di bidang kreatif. "Saya sangat bersyukur dan mungkin semua sudah ditakdirkan Yang Mahakuasa. Bila saya lolos ke tahap nasional pada 2011 mungkin saya tidak akan juara karena bisnis saya masih belum maksimal. Bank Mandiri telah memberikan fasilitas yang sangat baik, tidak hanya dari segi finansial tetapi juga pendampingan. Hal tersebut membuahkan *impact* yang sangat besar bagi kehidupan saya," ujar pria tersebut."

produk dan jasa perbankan

WHOLESALE BANKING

Merupakan produk dan jasa yang terdapat pada Unit Bisnis *Institutional Banking, Corporate Banking* dan *Commercial & Business Banking* yang diuraikan sebagai berikut:

A. PRODUK SIMPANAN

- Mandiri Giro
- Mandiri Giro Premiere
- Mandiri GiroSolusi (Bundling)
- Mandiri Tabungan Bisnis
- Mandiri Deposit On Call
- Mandiri DepositoBerjangka
- Mandiri Deposito Premier
- Mandiri Escrow & Account Bank Services
  - Revenue & Cost Sharing
  - Sales & Purchase
  - Paying Agent for Special Purpose

B. PRODUK PINJAMAN

- Mandiri Kredit Investasi
- Mandiri Kredit Modal Kerja
- Mandiri Kredit Modal Kerja Transaksional
- Mandiri Kredit Modal Kerja Revolving Rekening Koran
- Mandiri Pinjaman Transaksi Khusus
- Mandiri Kredit Sindikasi
- Mandiri Kredit Jangka Pendek
- Mandiri Kredit Modal Kerja Warehouse Receipt
- Mandiri KreditAgunan Deposito
- Mandiri Kredit Alat Berat
- Mandiri Fasilitas kepada Kontraktor/Subkontraktor di Perusahaan Pertambangan
- Mandiri Fasilitas kepada Kontraktor/Subkontraktor proyek APBN

- Mandiri Fasilitas Kerjasama/Kredit melalui/kepada Perusahaan Pembiayaan dalam rangka Pembiayaan kepada End User
- Mandiri Fasilitas Kontraktor, Subkontraktor dan Mitra Telekomunikasi
- Pembiayaan Kontraktor/Supplier/Vendor/Rekanan Bank Mandiri,BUMN dan BUMD
- Mandiri Dealer Financing
- Mandiri Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS)

C. PRODUK DANA PENSIUN LEMBAGA KEUANGAN (DPLK)

- Paket Investasi Pasar Uang
- Paket Investasi Pendapatan Tetap
- Paket Investasi Saham
- Paket Investasi Kombinasi

D. SINDIKASI & FINANCIAL ADVISORY

- Sindikasidan Club Deal
- Arranger
- Agency (Facility Agent, Security Agent, Escrow Agent)
- Underwriter
- Co-marketing dengan Mandiri Sekuritas untuk Financial Advisory (Restructuring, Structured Finance & Debt Structure)

E. SOLUSITRADE SERVICE DAN CASH MANAGEMENT

- Collection
  - Transfer LC & SKBDN
  - Pre Export Financing
  - Forfeiting
  - Bill Purchasing (LC dan Non LC)
  - Bank Guarantee and Standby Letter of Credit (SBLC)
  - Outward Documentary Collection
  - Mandiri Bill Collection (Mandiri Virtual Account, Mandiri Bill Payment dan Mandiri Bill Aggregator)
  - Wesel Export Financing
  - Supplier Financing
  - Distributor Financing
  - Receivables Financing
  - AR Financing
  - Cash Pick up & Delivery
  - Auto Debit
  - Foreign Exchange Solutions
  - Host to Host Collection (B2B)
  - Post Dated Check & Check Deposit Warehousing
  - Immediate Cash
  - Budgeting Account
- Liquidity
  - Cash Concentration
  - Notional Pooling
- Reporting/Delivery
  - Mandiri Cash Management
  - Balance and Transaction Online Inquiry (MT942)
  - Bank Statement (MT 940)
  - Trade Document Pick-up & Delivery Service
  - Corporate Service Window
- Payment
  - Letter of Credit (L/C) dan SKBDN)
  - Trust Receipt
  - UPAS (Usance Payable At Sight)
  - Inward Documentary Collection
  - Bank Guarantee and Standby Letter of Credit (SBLC)
  - Financial Supply Chain
  - Mass transaction system (Single and Bulk Payment, Multi Currency payment)
  - Bill/Utilities payment/BPJS Payment
  - e-Tax Payment
  - Mandiri easy-RTE
  - Interface ERP (SAP/Oracle)
  - SOPP (Sistem Online Pembelian Produk Pertamina)
  - Payroll
  - Cash Delivery
  - Petty cash card
  - Warkat Khusus
  - Fleet Card
  - Corporate Payable
  - Mandiri Direct File Transfer

RETAIL BANKING

Merupakan produk dan jasa yang terdapat pada Unit Bisnis *Mass & Electronic Banking*, *Wealth Management*, Layanan baru Mandiri Prioritas Resegmentasi dan *Consumer Finance* yang diuraikan sebagai berikut:

A. MASS & ELECTRONIC BANKING

- Produk Tabungan
  - Mandiri Tabungan
  - Mandiri Tabungan Rencana
  - Mandiri Tabungan Bisnis
  - Mandiri Tabungan Bisnis Valas
  - Mandiri Tabungan Haji & Umrah
  - Mandiri Tabungan KAPEL
  - Mandiri Tabungan Valas
  - Mandiri Tabungan TKI
  - Mandiri Tabungan Investor
  - Tabunganku
- Produk Mandiri Rekening Giro
  - Mandiri Giro Rupiah
  - Mandiri Giro Valas
- Produk Mandiri Deposito
  - Mandiri Deposito Rupiah
  - Mandiri Deposito Valas
- Produk Mandiri Debit
  - Mandiri Debit
  - Mandiri Debit Bisnis
- Produk Mandiri Prabayar
  - Gaz Card
  - Indomaret Card
  - e-Toll Card
  - e-Money
- Produk E-channel
  - Mandiri Internet
  - Mandiri Internet Bisnis
  - Mandiri SMS
  - Mandiri Mobile
  - Mandiri ATM
  - Mandiri Call
  - Mandiri EDC
  - Mandiri Clickpay
- Produk Layanan Lainnya
  - Mandiri Auto Payment
  - Mandiri Payroll Package
  - Mandiri Safe Deposit Box
  - Mandiri Bank Draft
  - Mandiri Money Transfer
  - Standing Instruction
  - Bank Reference
  - Kliring/RTGS
  - Inkaso/Collection
  - Transfer Rupiah
- Produk Mikro
  - Kredit Usaha Mikro (KUM)
  - Kredit Serbaguna Mikro (KSM)
  - KSM untuk PNS/Anggota TNI/POLRI
  - KSM Pensiunan
  - KSM Talangan Haji
  - Pinjaman kepada BPR
  - Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)

B. WEALTH MANAGEMENT

- Produk Bancassurance
  - Regular Premium Unit Link:
    - Mandiri Rencana Sejahtera Plus
    - Mandiri Rencana Sejahtera Plus Shariah
  - Single Premium Unit Link:
    - Mandiri Investasi Sejahtera Plus
    - Mandiri Investasi Sejahtera Plus Shariah
  - Health & Protection
    - Mandiri Jiwa Sejahtera
    - Mandiri Kesehatan Global
    - Mandiri Kesehatan Prima

- Mandiri Jaminan Kesehatan FA
- Personal Accident

- Perlindungan Tambahan (Riders)
  - Accident Protector
  - Critical Illness
  - Medicash
  - Payor Protector
- Bundling Product:
  - Mandiri Tabungan Rencana
  - Credit Life Protection

▶ Produk Reksa Dana
- Reksadana Pasar Uang
- Reksadana Pendapatan Tetap
- Reksadana Campuran
- Reksadana Saham
- Reksadana Terproteksi

▶ Produk Surat Berharga
- Obligasi Negara Retail
- Sukuk Retail

LAYANAN MANDIRI PRIORITAS RESEGMENTASI

- ▶ Free annual fee kartu kredit Mandiri Platinum
- ▶ SBD ukuran sedang*
- ▶ Majalah Lifestyle (2 Pilihan)
- ▶ Souvenir Welcoming Pack
- ▶ Hadiah Ulang Tahun
- ▶ Executive Lounge
- ▶ Airport Handling
- ▶ Airport Baggage Wrapping
- ▶ Golf Clinic & Golf Privilege Card
- ▶ Medical Second Opinion
- ▶ Lifestyle Concierge
- ▶ SMS Market Update
- ▶ Meeting Room **
- ▶ Consolidated Statement
- ▶ Merchant Discount
- ▶ Jasa Konsultasi (by Appointment)
- ▶ Event Eksklusif
- ▶ Benefit Pilihan
- ▶ Relationship Manager/Priority Banking Officer

CONSUMER FINANCE

▶ Produk Secured Loans
- Mandiri KPR
- Mandiri KPR Take Over
- Mandiri KPR Top Up

▶ Produk Unsecured Loans
- Payroll Loans - Mandiri KTA Payroll
- Non Payroll Loans - Mandiri KTA Non Payroll
- Mandiri Visa Silver Card
- Mandiri Visa Gold Card
- Mandiri Visa Platinum Card
- Everyday Card
- SKYZ Card
- Golf Card Gold/Platinum
- Feng Shui Card
- Hypermart Card Silver/Gold
- Kartu Kredit BTN Silver/Gold/Platinum
- Corporate Card

▶ Program Partnership & Usage
- Mandiri Power Discount
- Mandiri Power Buy
- Mandiri Auto Installment
- Mandiri Power Cash
- Mandiri Power Bills
- Mandiri Power Refill
- Mandiri Protection
- Mandiri Insurance
- Mandiri Katalog Belanja
- www.tokone.com

▶ Program Loyalty
- Mandiri Power Points
- Mandiri Power Auction
- Mileage Redemption
- Golf Tournament
- Executive Lounge

▶ **Fitur**
- Travel Insurance
- Travel Accident Insurance
- Travel Inconvenience Insurance
- Purchase Protection
- Mandiri e-Billing
- Verified by Visa
- MasterCard Secure Code
- Payment via ATM
- Payment via Branch
- Payment via e-Channel
- Mandiri Call 14000

EXPORT & IMPORT ADVISORY

Merupakan produk dan jasa untuk melayani transaksi perdagangan yang diuraikan sebagai berikut:

A. TREASURY INTERNATIONAL BANKING PRODUCT & SERVICES

- Currency & Derivatives
  - Foreign Exchange Transactions (Today,Tom,Spot) incl. Bank Notes
  - Currency Forward
  - Currency Swap
  - Currency Option
  - Interest Rate Swap
  - Forward Rate Agreement
  - Cross Currency Swap

- Produk dan Layanan Treasury International Banking Services
  - Intraday & Overnight Facility for Securities Company
  - Payment Bank for Indonesian Central- Securities Depository
  - Bank Reference
  - Risk Participation Brokerage
  - Forfaiting Brokerage
  - Trust Services

- Investment
  - Obligasi Negara (SPN, Obligasi Syariah, Fixed Rate, Variable Rate, Zero Coupon,
  - ROI, USD Fixed Rate Bonds)
  - Obligasi Retail (ORI, Sukuk Ritel)
  - Sertifikat Bank Indonesia
  - Corporate Bonds

B. TRADE PRODUCT & OTHER SERVICES

- Produk Trade Finance
  - Bilateral Trade Financing
  - ECA Covered Buyers Credit
  - Risk Participation
  - Standby L/C
  - Bank Guarantee under Counter Guarantee
  - Reimbursing Bank
  - Inter Mandiri Transaction
  - Export Bills Collection
  - Documentary Collection
  - Export Usance Bills Discounting (Cash Transaction Foreign Exchange Transaction (Today, Tomorrow, Spot) incl. Bank Notes)
  - Forfeiting (Derivative)
  - Trust Receipt (High Yield Investment Product)
  - Usance Payable at Sight (UPAS) Financing (Layanan mandiri e-fx)
  - L/C Issuance & Amendment
  - Forfeiting L/C Advising
  - L/C Negotiation
  - L/C Confirmation
  - Working Capital Loan

- Produk Custodial Services
  - General Custody
  - Sub Registry SUN & SBI
  - Local Custody for ADR/GDR Program
  - Mutual Fund Administration
  - Discretionary Fund Administration
  - Euroclear

- Produk Trustee Services
  - Trustee
  - Paying Agent
  - Paying Agent
  - Security Agent
  - Escrow Agent
  - Receiving Bank

- Produk Banker's Acceptance Financing
  General Custody

- Produk Securities Lending & Borrowing
  - Custody for Exchange Traded Fund (ETF)
  - Custody for Asset Backed Securities

- Produk Lainnya
  - Mandiri Money Transfer
  - International Cheque Collection
  - Mandiri Direct Settlement
  - Vostro Account
  - Financial Advisory
  - Bank Reference
  - Intra-day Facility for Securities Company
  - Overnight Facility for Securities Company
  - Payment Bank for Indonesian Central-Securities Depository (KSEI)

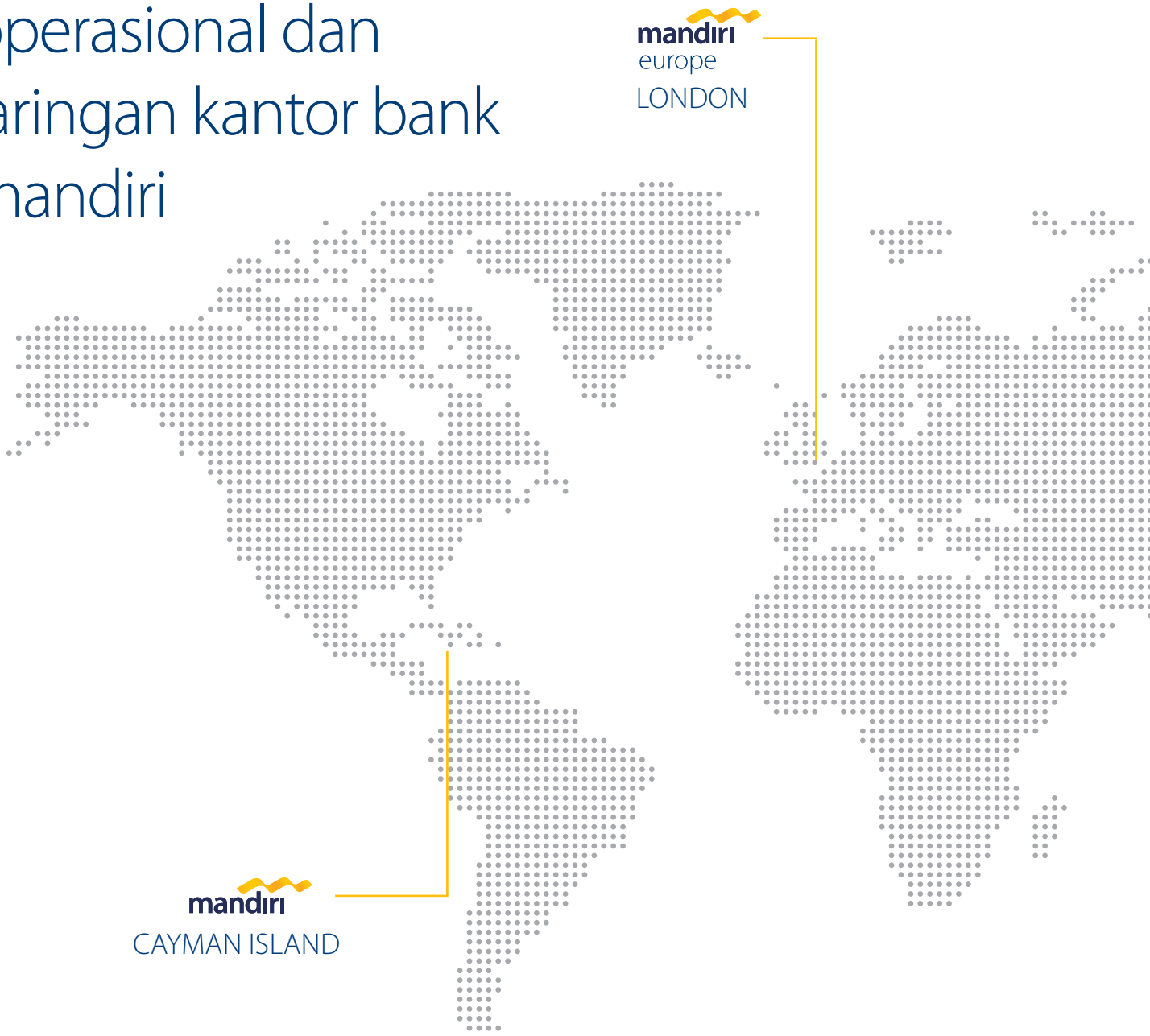
- Collections
  - Cash Letter

- Liquidity
  - Mandiri Giro Vostro
  - Mandiri Giro Kontrak Investasi Kolektif (KIK)
  - Mandiri Giro Escrow

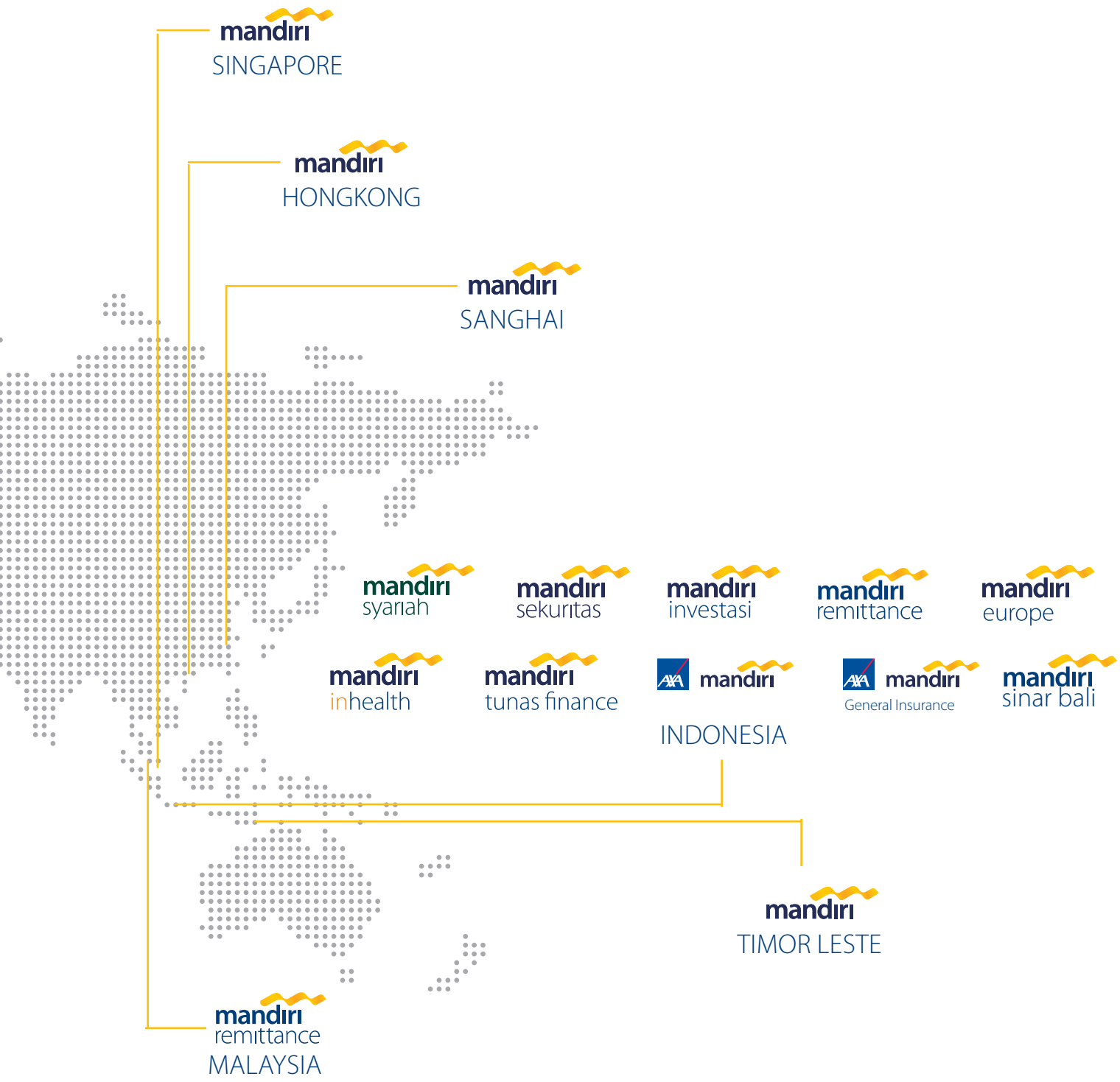
- Payment
  - Incoming Telegraphic Transfer (TT)
  - Outgoing Telegraphic Transfer
  - Mandiri Money Trasfer Services (MMTS)
  - Mandiri Direct Settlement (MDS)
  - Mandiri Multi Currency Remittance (MMCR)
  - Mandiri RMB Remittance

- Financing
  - Risk Participation
  - Bilateral Trade Financing (BTF)
  - LC/SKBDN Bank-to- Bank Forfaiting
  - Bank to Bank Export Bills Discounting
  - Export Usance Bills Discounting
  - Bank-to-Bank Trust Receipt
  - Working Capital Loan
  - ECA Covered Buyers
  - Credit Confirmed
  - BG atas dasar CG
  - BG Confirmation

peta wilayah operasional dan jaringan kantor bank mandiri



	2012	2013	2014
Kantor Pusat	1	1	1
Kantor Wilayah	12	12	12
Kantor Cabang Luar Negeri/ Perwakilan	7	8	8
Kantor Cabang Dalam Negeri	1.810	2.050	2.312
Kantor Cabang Pembantu	882	929	1.018
Kantor Kas	293	301	261


mandiri
SINGAPORE
mandiri
HONGKONG
mandiri
SANGHAI
mandiri syariah
mandiri sekuritas
mandiri investasi
mandiri remittance
mandiri europe
mandiri inhealth
mandiri tunas finance
AXA mandiri
INDONESIA
AXA mandiri General Insurance
mandiri sinar bali
mandiri
TIMOR LESTE
mandiri remittance
MALAYSIA

daftar kantor cabang

Daftar Kantor Cabang Luar Negeri/Perwakilan

JARINGAN KANTOR	ALAMAT	TELEPON	FAKSIMILI	SWIFT
Bank Mandiri Cabang Singapura	3 Anson Road #12-01/02 Springleaf Tower Singapore, 079909 www.ptbankmandiri.com.sg	65-6213-5688 (General) / 65-6213-5880 (Dealer) / 65-6532-6086 (Dealer Board)	5-6438-3363 (General) / 65-6536-3008 (Dealer)	BMRISGSG
Bank Mandiri Cabang Hong Kong	7th Floor, Far East Finance Centre 16 Harcourt Road, Hong Kong www.bankmandirihk.com	+852-2527-6611 / +852-2877-3632	852-2529-8131 / 852-2877-0735	BMRIHKHH
Remittance Office Hongkong	Shop 3. G/F. Keswick Court, 3 Keswick Street Causeway Bay, Hongkong	+852-2881-6850	852-2881-6850	
Cayman Island Branch	Cardinal Plaza 3rd Floor, #30 Cardinal Avenue PO BOX 10198, Grand Cayman KY 1-1002 Cayman Islands	+1-345-945-8891	+1-345-945-8892	BMRIKYKY
Dili Branch	Avenida Presidente Nicolau Lobato No. 12 Colmera, Dili - Timor Leste	+670-331-7777/ +6221-526-3769/ +6221-527-1222	+670-331-7190/ +670-331-7444/ +6221-252-1652/ +6221-526-3572	
Shanghai Representative Office	Bank of Shanghai Tower 12th Floor, No. 168 Ying Cheng (M) Road, Pudong Area Shanghai 200120	+86-21-5037-2509	+86-21-5037-2509	BMRICNSH
Bank Mandiri (Europe) Limited, London	Cardinal Court (2nd Floor), 23 Thomas More Street, London E1W 1YY, United Kingdom	+44-207-553-8688	+44-207-553-8699	BMRIGB2L
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.	Wisma MEPRO Ground & Mezzanine Floor 29 & 31 Jalan Ipoh Cho w Kit, 51200 Kuala Lumpur mandiri4u@ mandiriremittance.com.my	+603-4045 4988	+603-4043 7988	

Daftar Kantor Cabang Dalam Negeri

Alamat kantor cabang yang ditampilkan dalam Laporan Tahunan ini hanya sampai dengan level Area. Daftar selengkapnya alamat kantor cabang dan unit kerja kami sajikan selengkapnya secara terpisah di CD terlampir.

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTA / KABUPATEN	KODE POS	TELEPON	FAKSIMILI
WILAYAH I/ MEDAN	Jl. Pulau Pinang No. 1	Medan	20111	(061) 4153396, 4555434	4153273
WILAYAH II/ PALEMBANG	Jl. Kapten A. Rivai No. 1008	Palembang	30135	(0711) 364008 - 012, 364013	310992, 3120417, 374279
WILAYAH III/ JAKARTA KOTA	Jl. Lapangan Stasiun No. 2	Jakarta Barat	11110	(021) 6922004, 2600500 (021) 6922343 (021) 6922343 (021) 6922005 (021) 6922204 (021) 6918695 (021) 69833162-3 (021) 6916454	6922006
WILAYAH IV/ JAKARTA THAMRIN	Jl. Kebon Sirih No. 83	Jakarta Pusat	10340	(021) 23565700, 39832922, 39832921, 30400144, 30400147, 30400105 (021) 39832924	39832917, 39832918, 39832923
WILAYAH V/ JAKARTA SUDIRMAN	Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55	Jakarta Selatan	12190	(021) 5266566, 5267368	5267371, 5267365
WILAYAH VI/ BANDUNG	Jl. Soekarno Hatta No. 486	Bandung	40266	(022) 7506242, 7511878	7505810, 7506632
WILAYAH VII/ SEMARANG	Jl. Pemuda No. 73	Semarang	50139	(024) 3517349, 3520484, 3520487	3520485
WILAYAH VIII/ SURABAYA	Jl. Basuki Rahmat No. 129-137	Surabaya	60271	(031) 5316764 - 66	5316776, 5320641, 5316597
WILAYAH IX/ BANJARMASIN	Jl. Lambung Mangkurat No. 3	Banjarmasin	70111	(0511) 3365767	3352249, 4366719
WILAYAH X/ MAKASSAR	Jl. R.A. Kartini No. 12-14	Makassar	90111	(0411) 3629096, 3629097, 3634811; 3633913	3629095 3650367
WILAYAH XI/ DENPASAR	Jl. Veteran No. 1	Denpasar	80111	(0361) 226761 - 3	224077, 261453, 235924
WILAYAH XII/ JAYAPURA	Jl. Dr. Sutomo No. 1	Jayapura	99111	(0967) 537081, 537183-4, 537189	(0967) 537181

STRUKTUR GRUP PERUSAHAAN

Berikut adalah struktur grup Bank Mandiri yang terdiri dari, 9 Entitas Anak, 4 Entitas Asosiasi dan pengendalian bersama, sebagaimana tergambar dalam struktur di bawah ini:

Pemerintah RI
(60%)

mandiri

- mandiri syariah (99,99%)
- mandiri europe (100%)
- mandiri sekuritas (99,99%)
  - mandiri investasi (99,99%)
- mandiri sinar bali (93,23%)
- mandiri finance (51,00%)
- mandiri remittance (100%)
- AXA mandiri (51,00%)
- AXA mandiri General Insurance (60,00%)
- mandiri inhealth (60,00%)

Entitas Anak

Publik

(40%)

ksei
(10,00%)

PT. Bapindo Bumi Sekuritas
(3,99%)

Westech Electronics, Singapore
(5,50%)

PT. Sarana Bersama Pengembangan Indonesia
(34,0%)

Entitas Asosiasi dan Pengendalian Bersama

Entitas Anak adalah suatu perusahaan yang dikendalikan oleh Bank Mandiri, memiliki kekuasaan untuk mengatur kebijakan keuangan dan operasional anak perusahaan untuk memperoleh manfaat dari aktivitas anak perusahaan tersebut.

Entitas Asosiasi adalah suatu perusahaan dimana Bank Mandiri mempunyai pengaruh signifikan, dan bukan merupakan entitas anak ataupun bagian partisipasi dalam ventura bersama. Sedangkan definisi "Pengaruh Signifikan" adalah kekuasaan untuk berpartisipasi dalam keputusan kebijakan keuangan dan operasional, tetapi tidak mengendalikan maupun mengendalikan bersama atas kebijakan tersebut.

Pengendalian Bersama Entitas adalah Perusahaan bersama yang mana para pihak mempunyai bagian partisipasi, dan diatur oleh persetujuan untuk berbagi pengendalian atas suatu aktivitas. Pada perusahaan ini keputusan keuangan dan operasional strategis terkait dengan aktivitasnya, dipersyaratkan secara konsensus dari seluruh pihak yang berbagi pengendalian.

ENTITAS ANAK, ENTITAS ASOSIASI DAN PENGENDALIAN BERSAMA ENTITAS

No.	Perusahaan	Tanggal Pendirian	Status Operasi	Kepemilikan Saham Bank Mandiri		Bidang Usaha	Alamat Kantor Pusat
				Nominal (Rp ribu)	Share (%)		
	Entitas Anak						
1.	PT Bank Syariah Mandiri	25 Oktober 1999	Beroperasi	1.489.021.926	99,99	Perbankan Syariah	Wisma Mandiri Jl. MH Thamrin No. 5 Jakarta 10340 indonesia Telpon: +6221 2300509, 39839000 Fax: +6221 39832989 www.syariahmandiri.co.id
2.	Bank Mandiri (Europe) Limited	Beroperasi sejak 31 Juli 1999	Beroperasi	414.227.000	100	Perbankan	Cardinal Court (2nd Floor) 23 Thomas More Street London E1W 1YY United Kingdom Telpon : +442075538688 Fax : +442075538699 www.bkmandiri.co.uk
3.	PT Mandiri Sekuritas	Beroperasi sejak 31 Juli 1999	Beroperasi	640.482.472	99,99	Sekuritas	Plaza Mandiri Lt. 28 Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 Indonesia Telpon: +6221 5263445 Fax: +6221 5275711 www.mandirisekuritas.co.id
4.	PT Bank Sinar Harapan Bali	3 Mei 2008	Beroperasi	133.837.730	93,23	Perbankan	Jl. Melati No. 65 Denpasar 80232, Bali Indonesia Telpon: +62361 227076, 227887 Fax: +62361 227783 www.banksinar.co.id
5	PT Mandiri Tunas Finance	Februari 2009	Beroperasi	290.000.000	51,00	Pembiayaan Konsumen	Graha Mandiri Lt. 3A Jl. Imam Bonjol No. 61 Jakarta 10310 Indonesia Telpon: +6221 2305608 Fax: +6221 2305618 www.mtf.co.id
6	Mandiri International Remittance Sendirian Berhad	29 November 2009	Beroperasi	25.191.014	100	Layanan Remittance	Wisma MEPRO Ground & Mezzanine Floor 29 & 31 Jalan Ipoh Chow Kit 51200 Kuala Lumpur, Malaysia Telpon: +60340454988, +60340458988 Fax: +60340437988

No.	Perusahaan	Tanggal Pendirian	Status Operasi	Kepemilikan Saham Bank Mandiri		Bidang Usaha	Alamat Kantor Pusat
				Nominal (Rp ribu)	Share (%)		
7	PT AXA Mandiri Financial Services	4 Desember 1991	Beroperasi	98.109.000	51,00	Asuransi Jiwa	AXA Tower Lt. 9 Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Kuningan City, Jakarta 12940 Telp : 021 3005 8888 Fax : 021 3005 8500 www.axa-mandiri.co.id
8	PT Mandiri AXA General Insurance	27 Oktober 2011	Beroperasi	147.000.000	60,00	Asuransi	AXA Tower Lt. 11 Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Kuningan City Jakarta 12940, Indonesia Telp : 021- 3005 9000 (Hunting) Faks : 021- 3005 9009
9	PT Mandiri Manajemen Investasi	Sejak tahun 1993	Beroperasi	-	99,9 Mandiri Sekuritas	Investasi	Plaza Mandiri, 29th Floor Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190, Indonesia Telp : (62-21) 526 3505 Fax : (62-21) 526 3506 E-mai : info@mandiri-investasi.co.id www.mandiri-investasi.co.id
10	PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia	6 Oktober 2008	Beroperasi	990.000.000	60,00	Asuransi kesehatan dan Jiwa	Plaza Setiabudi 2 Lantai 5, suite 505-508 Jl. HR. Rasuna Said Kav 62 Jakarta Selatan 12920 Telp : 021- 5250900 Fax : 021- 5250708 www.inhealth .co.id
	Entitas Asosiasi dan Pengendalian Bersama						
1	PT Kustodian Sentral Efek Indonesia	23 Desember 1997	Beroperasi	Rp3.000 juta	10,00	Lembaga Penyelesaian Efek	Jakarta
2	PT Bapindo Bumi Sekuritas	1960	Tidak Beroperasi	Rp1.955 juta	3,99	Investasi	Jakarta
3	Westech Electronics, Singapore	1986	Beroperasi	Rp4.361 juta	5,50	Perdagangan dan eceran	Singapura
4	PT. Sarana Bersama Pengembangan Indonesia	1 Juni 1981	Beroperasi	Rp. 2.278 juta	34	Bidang Jasa	Jakarta

LEMBAGA PROFESI PENUNJANG PASAR MODAL

Informasi Perdagangan dan Pencatatan Saham Bursa Efek Indonesia

Gedung Bursa Efek Indonesia,
Menara 1
Jl. Jend. Sudirman Kav 52-53,
Jakarta 12190, Indonesia
Telp: 62-21 515 0515
www.idx.co.id

Biro Administrasi Efek Datindo Entrycom

Puri Datindo – Wisma Sudirman
Jl. Jend. Sudirman Kav 34, Jakarta
10220, Indonesia
Telp: 62-21 570 9009
Fax.: 62-21 526 6702
www.datindo.com

Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana dan Rekan (PwC)

Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-7 No.6
Jakarta 12940 - Indonesia
P.O. Box 2473 JKP 10001
Telp: 62-21 521 2901
Fax: 62-21 5290 5555, 5290 5050
www.pwc.com

Badan Pemeringkat Efek

PEFINDO
(Pemeringkat Efek Indonesia)
Panin Tower - Senayan City 17th Floor
Jl.Asia Afrika Lot.19, Jakarta 10270
INDONESIA
Telp: 62-21 7278 2380
Fax: 62-21 7278 2370

Fitch Ratings Indonesia
Prudential Tower lt 20,
Jl. Jend Sudirman Kav 79
Jakarta 12910
Telp: 62-21 5795 7755
Fax: 62-21 5795 7750

Moody's Investors Service
50 Raffles Place #23-06
Singapore Land Tower
Singapore 048623, Singapore
Telp: 65 6398 8339
Fax: 65 6398 8301

Standard & Poor's Ratings Services
Suite 3003, 30/F, Edinburgh Tower, The Landmark,
15 Queen's Road Central, Hong Kong
Telp: 852 2533 3590
Fax: 852 2533 3599

Informasi bagi Investor

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Plaza Mandiri
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta Selatan, Jakarta 12190 Indonesia
Telp: 62-21 526 5045
Fax.: 62-21 527 4477, 527 5577
Call Center : 62-21 5299 7777, 14000
Website: http://www.bankmandiri.co.id
Swift Code: BMRIIDJA

Corporate Secretary

Rohan Hafas
Telp: 62-21 524 5299
Fax.: 62-21 526 3460
Website:
http://www.bankmandiri.co.id
Email: corporate.secretary@
bankmandiri.co.id

Investor Relations

Bret Ginesky
Telp: 62-21 524 5085
Fax.: 62-21 5290 4249
Website:
http://ir.bankmandiri.co.id
Email: ir@bankmandiri.co.id

informasi bagi pemegang saham dan investor

KRONOLOGIS PENCATATAN SAHAM

Periode	Modal Dasar	Modal Ditempatkan dan disetor penuh	Negara RI		Penambahan jumlah saham yang dicatatkan (lembar)	Kepemilikan Saham Masyarakat (lembar)	Modal dalam Portapel (lembar)	Tanggal pencatatan	
			Saham Seri A Dwi warna (lembar)	Saham Biasa Atas Nama Seri B (lembar)					
Sebelum IPO	32.000.000.000	20.000.000.000	1	19.999.999.999			12.000.000.000		Bursa Efek Indonesia
Setelah IPO	32.000.000.000	20.000.000.000	1	13.999.999.999	6.000.000.000	6.000.000.000	12.000.000.000	14 Juli 2003 & 11 Maret 2004	
MSOP I*	32.000.000.000	20.375.365.957	1	13.999.999.999	375.365.957	6.375.365.957	11.624.634.043		
MSOP II*	32.000.000.000	20.687.079.654	1	13.999.999.999	311.713.697	6.687.079.654	11.312.920.346		
MSOP III*	32.000.000.000	20.996.494.742	1	13.999.999.999	309.415.088	6.996.494.742	11.003.505.258		
PUT**	32.000.000.000	23.333.333.333	1	13.999.999.999	2.336.838.591	9.333.333.333	8.666.666.667	24 Februari2011	

*) Telah disetujui oleh Bursa Efek Jakarta melalui suratnya No.BEJ.PSI/P/07-2004 tanggal 13 Juli 2004 dan oleh Bursa Efek Surabaya melalui surat No.JKT-023/LIST EMITEN/BES/VII/2004
**) PUT: Penawaran Umum Terbatas dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu

MANAGEMENT STOCK OPTION PLAN (MSOP) DAN EMPLOYEE STOCK ALLOCATION (ESA)

Berdasarkan Keputusan RUPS-LB tanggal 29 Mei 2003 sebagaimana tertuang dalam akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 142 tanggal 29 Mei 2003, pemegang saham Bank Mandiri menyetujui rencana kepemilikan saham oleh pegawai dan Direksi melalui Program Penjatahan Saham/Employee Stock Allocation ("ESA") dan Pemberian Opsi Pembelian Saham kepada Manajemen/Management Stock Option Plan ("MSOP").

Program ESA terdiri dari program Pemberian Saham Bonus (Bonus Share Plan) dan program Penjatahan Saham dengan Diskon (Share Purchase at Discount). Sedangkan program MSOP ditujukan untuk Direksi dan pegawai pimpinan pada tingkatan (grade) atau kriteria tertentu. Biaya dan diskon atas program ESA tersebut menjadi tanggungan Bank Mandiri yang bebannya bersumber dari cadangan yang telah dibentuk. Pengelolaan dan pelaksanaan program ESA dan MSOP dilakukan oleh Direksi, sedangkan pengawasannya dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Pada saat pelaksanaan IPO tanggal 14 Juli 2003, Bank Mandiri memberikan opsi pembelian saham kepada manajemen melalui program MSOP Tahap 1 sebanyak 378.583.785 opsi dengan harga eksekusi sebesar Rp742,50 per lembar saham dan nilai nominal Rp500 per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp69,71 per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 1 adalah sebesar 375.365.957 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan Modal Ditempatkan dan Disetor sebesar Rp187.683 juta, penambahan Agio Saham sebesar Rp117.193 juta. MSOP Tahap 1 dapat dieksekusi sampai dengan tanggal 13 Juli 2008 sebagaimana diumumkan pada Pengumuman Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) No. Peng-262/BEJ. PJS/P/07-2004 tanggal 14 Juli 2004. Selanjutnya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005 telah disetujui pemberian MSOP Tahap 2 sebanyak 312.000.000 opsi saham. Harga eksekusi per lembar saham adalah sebesar Rp1.190,50 untuk pelaksanaan ditahun pertama dan Rp2.493 untuk pelaksanaan di tahun kedua dan ditahun berikutnya. Nilai nominal per lembar saham adalah Rp500. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp642,28 per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 2 adalah sebesar 311.713.697 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp155.857 juta dan penambahan agio saham sebesar Rp425.233 juta.

periode terakhir pelaksanaan hak konversi opsi MSOP Tahap 2 adalah tanggal 4 Mei 2010 selama 30 hari bursa sebagaimana diumumkan pada Pengumuman Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) No. Peng-97/ BEJPSJ/P/02-2007 tanggal 2 Februari 2007.

RUPS Tahunan tanggal 22 Mei 2006 menyetujui pemberian MSOP Tahap 3 sebanyak 309.416.215 opsi saham. RUPS juga memberi wewenang kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan kebijakan pelaksanaan dan pengawasan program MSOP Tahap 3 dan melaporkannya pada RUPS berikutnya. Harga eksekusi opsi per lembar saham MSOP Tahap 3 adalah sebesar Rp1.495,08 dengan nilai nominal Rp500 per lembar saham. Pemberian opsi saham inidibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp593,89 per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 3 adalah sebesar 309.415.088 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan Modal Ditempatkan dan Disetor sebesar Rp154.707 juta dan penambahan Agio Saham sebesar Rp491.651 juta.

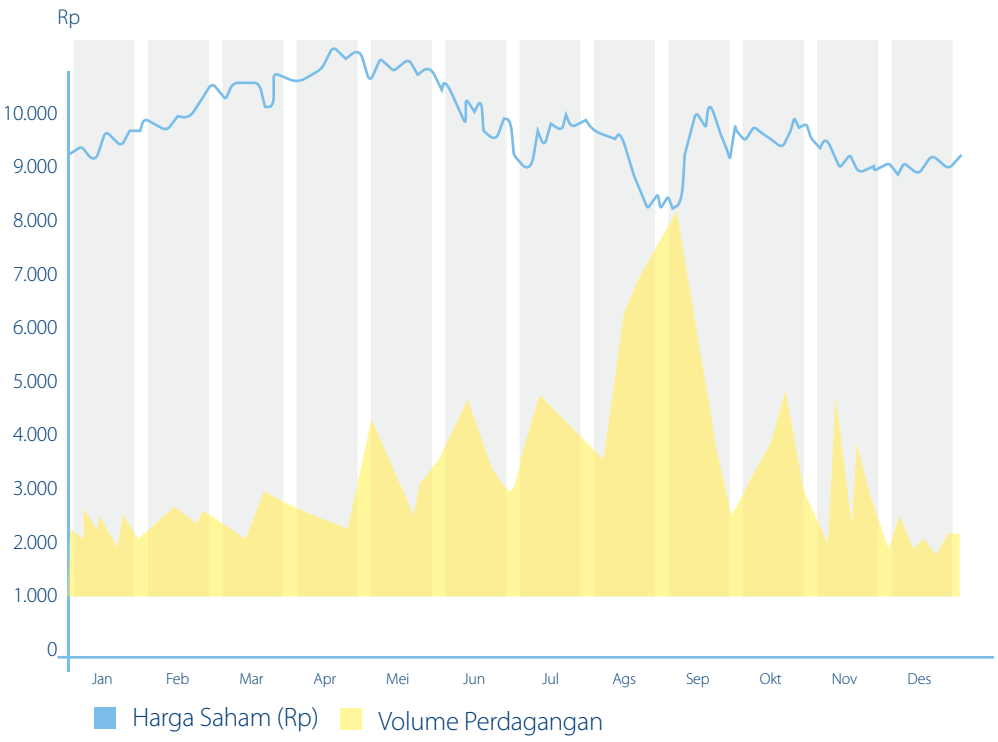
Masa eksekusi opsi MSOP Tahap 3 berakhir pada bulan Februari 2011.

IKHTISAR SAHAM

Fluktuasi Saham dan Kapitalisasi Pasar

Saham Bank Mandiri, dengan kode saham BMRI, yang tercatat sejak tanggal 14 Juli 2003 memiliki nilai kapitalisasi saham sebesar Rp251,41 triliun, terbesar ke-7 di Bursa Efek Indonesia sampai dengan 31 Desember 2014

Grafik Perkembangan Harga Saham Bank Mandiri Tahun 2014



Fluktuasi Saham dan Kapitalisasi Pasar Lanjutan

Periode	Tabel Perkembangan Harga Saham Bank Mandiri						
	Harga / Lembar Saham (Rp)				Jumlah Saham (Lembar)	Volume Transaksi (Lembar)	Kapitalisasi Pasar (Rp Triliun)
	Pembukaan	Tertinggi	Terendah	Penutupan			
2013							
Triwulan I	8.250	10.150	8.000	10.000	23.333.333.333	1.294.194.000	233,33
Triwulan II	9.900	10.750	8.250	9.000	23.333.333.333	1.813.248.500	209,99
Triwulan III	8.900	10.300	6.250	7.950	23.333.333.333	2.587.401.000	185,49
Triwulan IV	8.050	8.950	7.300	7.850	23.333.333.333	1.665.966.500	183,16
2014							
Triwulan I	7.850	10.250	7.600	9.450	23.333.333.333	1.964.619.800	220,50
Triwulan II	9.575	10.825	9.525	9.725	23.333.333.333	1.661.089.700	226,91
Triwulan III	9.825	11.000	9.625	10.075	23.333.333.333	1.714.043.200	235,08
Triwulan IV	10.100	10.875	9.300	10.100	23.333.333.333	1.279.584.700	235,66

KRONOLOGI PEMBAYARAN DIVIDEN

Sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) yang diselenggarakan pada tanggal 27 Februari 2014, Bank Mandiri melakukan pembayaran dividen final tahun buku 2013 sebesar 30% dari laba bersih atau senilai Rp. 5.461.125.990.426,51. Nilai dividen per saham yang dibayarkan pada tanggal 15 April 2014 adalah sebesar Rp234,04, atau naik 17,4% dari nilai pembayaran dividen per saham tahun 2013.

Tanggal RUPS	Ex-Date	Recording Date	Tanggal Pembayaran	Tahun Buku	Dividend Payout Ratio	Dividen (Rp Miliar)	Dividen per Saham (Gross)
27 Feb 2014	27 Maret 2014	1 April 2014	15 April 2014	2013	30%	Rp 5.461	Rp 234,04
2 Apr 2013	29 Apr 2013	01 Mei 2013	16 Mei 2013	2012	30%	Rp 4.651	Rp 199,34
23 Apr 2012	16 Mei 2012	22 Mei 2012	05 Juni 2012	2011	20%	Rp 2.449	Rp 104,97
23 Mei 2011	16 Juni 2011	20 Juni 2011	30 Juni 2011	2010	35%	Rp 2.814	Rp 120,60
17 Mei 2010	10 Juni 2010	14 Juni 2010	28 Juni 2010	2009	35%	Rp 2.100	Rp 100,11
04 Mei 2009	27 Mei 2009	29 Mei 2009	12 Juni 2009	2008	35%	Rp 1.859	Rp 88,90
29 Mei 2008	20 Juni 2008	24 Juni 2008	03 Juli 2008	2007	90%	Rp 3.911	Rp 187,11
28 Mei 2007	20 Juni 2007	22 Juni 2007	29 Juni 2007	2006	60%	Rp 1.453	Rp 70,02
22 Mei 2006	15 Juni 2006	19 Juni 2006	30 Juni 2006	2005	50%	Rp 302	Rp 14,85

KONDISI PASAR MODAL DAN KINERJA SAHAM BANK MANDIRI

Perkembangan pasar saham domestik hingga Desember 2014 menunjukkan kinerja positif seiring dengan perbaikan data ekonomi domestik di tengah perlambatan ekonomi dunia. Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) tercatat membukukan angka penutupan pada 30 Desember 2014 di level 5.226,9 atau naik 22,3% dibandingkan Desember 2013 yang sebesar 4.272,18. Sementara itu, adanya penambahan 23 emiten baru berhasil menambah kapasitas pasar saham Indonesia sebesar 23.9% dari Rp4.219 triliun di akhir Desember 2013 menjadi Rp5.228 triliun pada 30 Desember 2014.

Rata-rata nilai transaksi harian saham periode Januari-Desember 2014 mencapai Rp6 triliun atau turun 3,9% jika dibandingkan periode yang sama tahun 2013 sebesar Rp6,2 triliun. Adapun rata-rata transaksi harian saham periode Januari-Desember 2014 mengalami kenaikan sebesar 38,4% menjadi 212.635 kali transaksi. Akan tetapi, rata-rata volume transaksi harian saham periode Januari-Desember 2014 mengalami penurunan sebesar 0,345% mencapai 5.484 juta lembar saham, jika dibandingkan dengan dengan periode yang sama pada tahun 2013 yang mencapai 5.503 juta lembar saham.

KINERJA SAHAM BANK MANDIRI

Saham Bank Mandiri dengan kode perdagangan saham BMRI, mulai tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), sejak tanggal 14 Juli 2003. Selain tercatat pada papan utama, saham BMRI termasuk yang tercatat sebagai daftar saham yang masuk dalam saham-saham blue chips 2014 di Bursa Efek Indonesia diantaranya termasuk pada perhitungan Indeks IDX30, Indeks LQ45, Indeks Kompas100, dan Indeks Sri Kehati

Perkembangan harga saham BMRI pada tahun 2014 mengalami fluktuasi dan mengikuti perkembangan kondisi perekonomian dan sentimen pasar modal global. Dimana fluktuasi harga saham BMRI di tahun 2014 berkisar dari harga terendah adalah Rp 7.625 pada tanggal 7 Januari 2014 dan harga tertinggi tercatat sebesar Rp 10.775,- pada tanggal 30 Desember 2014. Sedangkan volume transaksi mengalami penurunan dari total 7.411 juta lembar saham selama tahun 2013 menjadi 6.591 juta lembar saham.

Sebagai salah satu saham unggulan, nilai kapitalisasi pasar saham BMRI pada akhir Desember 2014 mencapai Rp. 251.4 triliun. Walaupun ada berbagai pengaruh negatif dari luar maupun dalam negeri, hingga akhir Desember 2014, harga saham Bank Mandiri masih mengalami peningkatan dari Rp 7.850 di akhir 2013 menjadi Rp 10.775 karena keyakinan investor terhadap kondisi fundamental Bank Mandiri dengan volume perdagangan yang terus meningkat. Perbaikan kinerja Bank Mandiri ditunjukkan dengan adanya perbaikan NPL, peningkatan kredit yang prudent dan peningkatan laba bersih yang cukup tinggi dan diinformasikan secara rutin pada pelaku pasar. Hal tersebut direspon positif oleh investor sehingga saham Bank Mandiri di akhir tahun ditutup meningkat sebesar 37.3 % dari posisi penutupan akhir tahun 2013.

KRONOLOGIS PENCATATAN EFEK LAINNYA

Jenis Efek	Nilai (Rp)	Bursa Pencatatan	Tingkat Bunga	Tanggal Efektif	Tanggal Jatuh Tempo	Peringkat	Waliamanat
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	3.500.000.000.000	Bursa Efek Indonesia (BEI)	11,85 %	14 Desember 2009	11 Desember 2016	idAA+ oleh Pefindo	Bank Permata

PT Pemeringkat Efek Indonesia ("Pefindo") sesuai dengan surat No. 1586/PEF-Dir/X/2014 tanggal 1 Oktober 2014 perihal Sertifikat Pemantauan Tahunan Pemeringkatan atas Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 Periode 1 Oktober 2014 sampai dengan 1 Oktober 2015 telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat idAA+ (Double A Plus) terhadap Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 senilai Rp3.500.000.000.000 untuk periode 1 Oktober 2014 sampai dengan 1 Oktober 2015.

Selain itu Pefindo dengan surat No. 1587/ PEF-Dir/X/2014 tanggal 1 Oktober 2014 perihal Sertifikat Pemantauan Tahunan Pemeringkatan atas Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 Periode 1 Oktober 2014 sampai dengan 1 Oktober 2015, telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat idAAA (Triple A; Stable Outlook) terhadap Bank Mandiri untuk periode 1 Oktober 2014 sampai dengan 1 Oktober 2015.

Kedua hal dimaksud, sesuai dengan ketentuan Bapepam-LK No. IX.C.11 tentang Pemeringkatan Atas Efek Bersifat Utang, telah dipublikasikan melalui media yaitu Koran Tempo edisi tanggal 3 Oktober 2013

REALISASI DANA HASIL PENAWARAN UMUM

Setelah melaksanaan Initial Public Oferring (IPO) pada tahun 2003, Bank Mandiri juga melaksanakan aksi korporasi berupa penawaran umum yaitu Penawaran Umum Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 dan *Rights Issue* di tahun 2011. Seluruh dana yang diterima Bank Mandiri dari kedua penawaran umum dimaksud telah seluruhnya digunakan dengan rincian sebagai berikut:

Hasil Sub-debt

Bank Mandiri melakukan aksi korporasi berupa Penawaran Umum Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 di akhir tahun 2009. Seluruh dana hasil penawaran umum dimaksud, setelah dikurangi biaya-biaya emisi, telah digunakan sesuai rencana penggunaan dana yang diungkapkan dalam Prospektus Obligasi Subordinasi Rupiah

Bank Mandiri I Tahun 2009 dengan uraian sebagai berikut:

(dalam Rp juta)

Jenis Penawaran Umum	Tanggal Efektif	Nilai Realisasi Penawaran			Realisasi Penggunaan Dana		Sisa Dana Hasil Penawaran Umum
		Jumlah Hasil Penawaran Umum	Biaya Penawaran Umum	Hasil Bersih	Kredit	Total	
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	14 Desember 2009	3.500.000	19.846	3.480.154	3.480.154	3.480.154	0

Pengunan Dana Rights Issue

Untuk penguatan struktur permodalan, pada tahun 2011 Bank Mandiri melakukan aksi korporasi melalui Rights Issue sebanyak 2.336.838.591 lembar saham dengan harga sebesar Rp5.000,00 per lembar. Melalui Rights Issue tersebut, total dana yang diterima Bank Mandiri adalah sebesar Rp11,68 Triliun. Adapun rincian penggunaan dana hasil pelaksanaan Rights Issue tersebut adalah sebagai berikut:

(dalam Rp juta)

Jenis Penawaran Umum	Tanggal Efektif	Nilai Realisasi Penawaran			Realisasi Penggunaan Dana		Sisa Dana Hasil Penawaran Umum
		Jumlah Hasil Penawaran Umum	Estimasi Biaya Penawaran Umum	Hasil Bersih	Kredit	Total	
Penawaran Umum Terbatas	27 Januari 2011	11.684.193	305.000	11.379.193	11.291.207	11.379.193	0

analisa & pembahasan manajemen

tinjauan industri

PEREKONOMIAN GLOBAL

Pemulihan ekonomi dunia tahun 2014 dipengaruhi oleh perekonomian Amerika Serikat (AS) yang terus mengalami perbaikan. Perbaikan ekonomi Amerika Serikat tercermin dari meningkatnya indikator produksi dan menurunnya tingkat pengangguran. PDB AS pada kuartal III tahun 2014 tumbuh 5% (QoQ), yang merupakan pertumbuhan tertinggi sejak tahun 2003. Tingkat pengangguran turun menjadi 5,8%, terendah sejak Juli 2008 dan rata-rata pertumbuhan setiap bulan di atas 200.000 lapangan kerja. Perkembangan ekonomi AS tersebut memperkuat perkiraan terjadinya normalisasi kebijakan *The Fed* pada tahun 2015.

Perekonomian AS yang membaik kontras dengan belahan dunia lain. Perlambatan perekonomian masih terjadi di kawasan Eropa, Jepang, dan Tiongkok. Perekonomian zona euro sampai dengan kuartal III tahun 2014 masih stagnan sebesar 0,2%, sedangkan perekonomian Jepang kembali resesi setelah mengalami kontraksi selama dua kuartal berturut-turut sebesar 6,7% dan 1,9% pada kuartal II dan III tahun 2014. Perekonomian Tiongkok hanya tumbuh 7,3% pada kuartal III tahun 2014. Angka tersebut menjadi yang terendah dalam lima tahun terakhir karena dampak dari perlambatan sektor properti. Bank Sentral Tiongkok (PBOC) memperkirakan PDB Tiongkok tumbuh 7,1% pada tahun 2015, atau melambat dibandingkan pertumbuhan tahun 2014 yang diperkirakan sebesar 7,4%. PBOC menyatakan akan mengeluarkan stimulus moneter senilai USD65 miliar ke sistem perbankan Tiongkok untuk mengatasi perlambatan ekonomi.

Kondisi *emerging market* Rusia bahkan jauh lebih buruk. Rusia saat ini sedang mengalami krisis mata uang. Pada bulan Desember 2014, nilai tukar Rubel sempat anjlok hingga mendekati 100% dibandingkan dengan penutupan akhir tahun 2013. Depresiasi tersebut jauh lebih dalam jika dibandingkan dengan beberapa mata uang *emerging market* lainnya seperti Peso Brasil, Rupee India, Yuan Tiongkok yang sampai dengan tanggal 22 Desember 2014 mengalami depresiasi sebesar 10,4%, 2,2%, dan 2,7%. Hal ini mendorong Bank Sentral Rusia menaikkan bunga acuan secara agresif hingga 650 basis poin dari 10,5% menjadi 17% untuk mencegah Rubel terdepresiasi lebih dalam lagi. Kondisi perekonomian Rusia yang memburuk ini dipicu oleh konflik yang berkepanjangan dengan Ukraina.

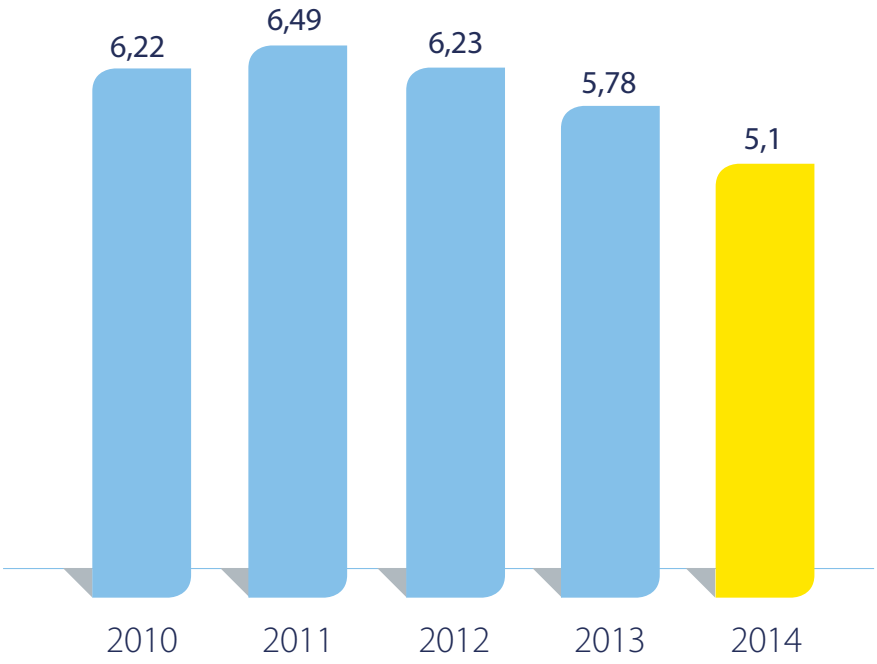
Tren melambatnya pertumbuhan ekonomi beberapa negara maju dan negara berkembang seperti Tiongkok, serta krisis mata uang yang dialami Rusia menambah ketidakpastian global. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap harga komoditas yang masih mengalami tren penurunan, termasuk harga berbagai komoditas unggulan ekspor Indonesia, yaitu batubara dan minyak kelapa sawit (CPO).

PEREKONOMIAN NASIONAL

PRODUK DOMESTIK BRUTO

Perekonomian Indonesia tahun 2014 mengalami perlambatan dibandingkan dengan tahun 2013. Laju pertumbuhan ekonomi pada tahun 2014 tercatat sebesar 5,1%. Capaian tersebut terutama disebabkan oleh menurunnya kinerja ekspor bersamaan dengan masih lemahnya permintaan dunia dan harga komoditas yang juga mengalami penurunan di pasar Internasional sepanjang tahun 2014. Akan tetapi, realisasi pertumbuhan PDB ini sesuai dengan perkiraan Bank Indonesia bahwa pertumbuhan ekonomi untuk tahun 2014 akan cenderung berada di batas bawah yaitu pada kisaran 5,1%-5,5%. Dengan demikian laju pertumbuhan PDB 2014 menjadi yang terendah selama lima tahun terakhir sesuai dengan grafik di bawah ini.

Grafik Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Tahun 2010-2014 (%)



NILAI TUKAR MATA UANG

Pada tahun 2014, berdasarkan data yang diterbitkan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, realisasi nilai tukar rupiah rata-rata berkisar pada Rp11.878 per USD. Melemahnya nilai tukar rupiah dipengaruhi oleh faktor internal seperti tingginya defisit neraca pembayaran dan faktor eksternal khususnya rencana kenaikan suku bunga Amerika Serikat.

SUKU BUNGA ACUAN (BI RATE)

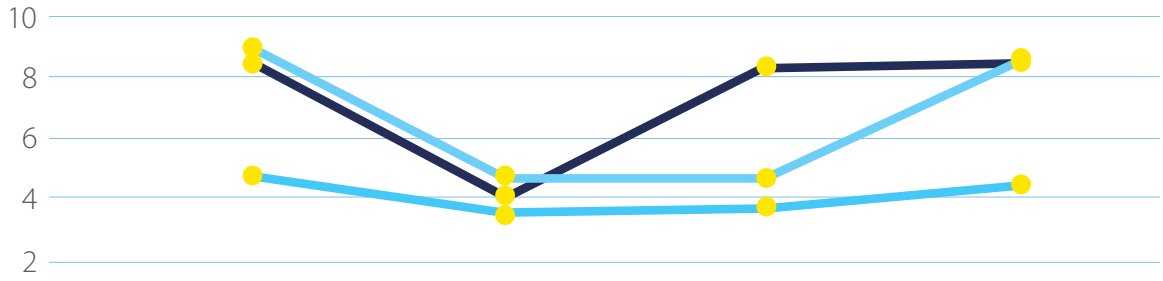
Pada tahun 2014, suku bunga Bank Indonesia cenderung stabil pada kisaran 7,50% pada awal tahun sampai dengan awal bulan November 2014. Sejak 19 November 2014, suku bunga BI Rate naik sebesar 25 bps menjadi 7,75%, dengan suku bunga *Lending Facility* naik sebesar 50 bps menjadi 8,00% dan suku bunga *Deposit Facility* tetap pada level 5,75%. Kenaikan BI Rate menjadi bagian dari respon Bank

Indonesia terhadap kebijakan reformasi fiskal Pemerintah untuk realokasi anggaran subsidi BBM ke sektor yang produktif. Kenaikan BI Rate ditempuh untuk menjangkau ekspektasi inflasi dan memastikan bahwa tekanan inflasi pasca kenaikan harga BBM bersubsidi tetap terkendali, temporer, dan dapat segera kembali pada lintasan sasaran yaitu 4±1% pada tahun 2015. Kebijakan tersebut juga konsisten dengan kemajuan dalam mengelola defisit transaksi berjalan ke arah yang lebih sehat. Pelebaran koridor suku bunga operasi moneter dimaksudkan untuk menjaga kecukupan likuiditas dan mendorong pendalaman pasar keuangan.

INFLASI

Sepanjang tahun 2014 tingkat inflasi mengalami fluktuasi yang signifikan. Pada awal tahun 2014 tingkat inflasi nasional berada di posisi 8,22%, sedangkan di akhir tahun bergerak mencapai level 8,36%. Naiknya harga BBM bersubsidi oleh Pemerintah sebesar 30,8% dari Rp6.500 per liter menjadi Rp8.500 pada bulan November 2014 menyebabkan laju inflasi meningkat tajam menjadi 1,5% (MoM) dari 0,47% (MoM) pada bulan Oktober. Berikut laju pergerakan inflasi nasional dalam tiga tahun terakhir.

Grafik Laju Inflasi Tahun 2012-2014 (%)



	Inflasi tertinggi	Inflasi tertinggi	Inflasi awal tahun	Inflasi akhir tahun
2012	4,61	3,56	3,65	4,30
2013	8,79	4,57	4,57	8,38
2014	8,36	3,99	8,22	8,36

Sumber: **www.bi.go.id**

INDUSTRI PERBANKAN NASIONAL

Tahun 2014 merupakan tahun yang dinamis bagi industri perbankan nasional. Pada tahun ini, kondisi perekonomian nasional masih mengalami perlambatan seiring dengan kebijakan Bank Indonesia menaikkan suku bunga acuan untuk mengendalikan tekanan inflasi pasca kenaikan harga BBM. Selain itu, fungsi pengaturan dan pengawasan perbankan dalam lingkup *microprudential* sudah beralih kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sehingga OJK dapat melakukan pengawasan secara terintegrasi terhadap lembaga jasa keuangan. OJK berupaya agar pelaksanaan tugas dan fungsinya ini dapat membawa sektor jasa keuangan berjalan teratur, kredibel dan tumbuh berkelanjutan.

Industri perbankan nasional masih tetap menunjukkan eksistensinya, walaupun berbagai perubahan telah terjadi pada tahun 2014. Berdasarkan data Statistik Perbankan Indonesia sampai dengan November 2014, aset perbankan nasional terus meningkat mencapai Rp5.313,6 triliun. Jumlah bank sebanyak 1.750 bank, meliputi 119 bank umum dan 1.637 bank perkreditan rakyat. Perbankan nasional baik bank umum maupun bank perkreditan rakyat juga telah berhasil menyalurkan dana sebesar Rp5.504.958 miliar. Dana tersebut disalurkan diantaranya untuk Kredit sebesar Rp3.627.985 miliar, Surat Berharga sebesar Rp602.956 miliar, Penempatan di Bank Indonesia sebesar Rp588.099 miliar, dan lain-lain.

Kondisi Perbankan nasional tahun 2014 masih cukup sehat. Hal ini tercermin dari indikator perbankan nasional antara lain nilai Rasio Kecukupan Modal (CAR) sampai dengan november 2014 berada di posisi 19,8% dengan rasio Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) sebesar 18,2%. Tingkat kredit bermasalah (NPL) juga mampu dijaga pada 2,4%. Kinerja perbankan nasional khususnya Bank Umum tahun 2012-2014 ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel Kinerja Perbankan Nasional (Bank Umum) Tahun 2012-2014

	Satuan	2012	2013	November 2014	Perubahan (%)
Aset	Rp triliun	4.262.6	4.954,5	**5.313,6**	7,25
Dana Pihak Ketiga	Rp triliun	3.225,2	3.664	**4.054,7**	10,66
Penyaluran dana	Rp triliun	4.172,7	3.292,9	**3.596,6**	9,22
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	%	17.43	18,1	**19,8**	9,39
Rasio Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)	%	15,6	16,4	**18,2**	11,25
Rasio Pengembalian terhadap Aset (ROA)	%	3,1	3,1	**2,9**	-6.45
Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	%	74,1	74.1	**76,2**	2,83
Rasio Kredit yang Diberikan terhadap Dana Nasabah (LDR)	%	83,6	89,7	**88.65**	-1,17
Jumlah Bank	Bank	120	120	**119**	-0,83
Jumlah Bank	Bank	120	120	**119**	-0,83

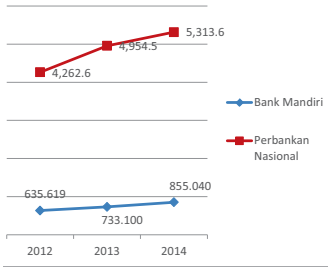
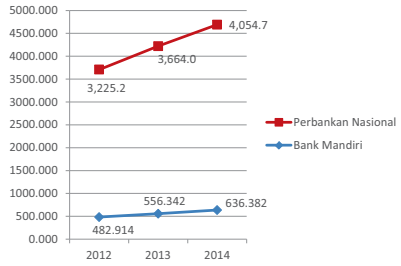
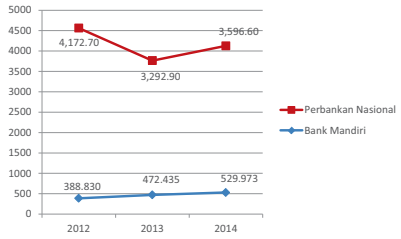
Sumber: Statistik Perbankan Indonesia

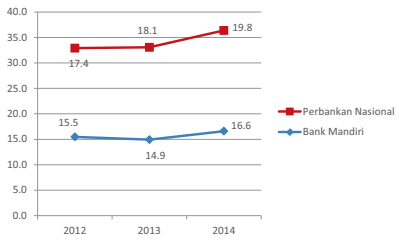
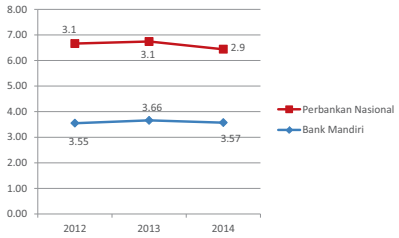
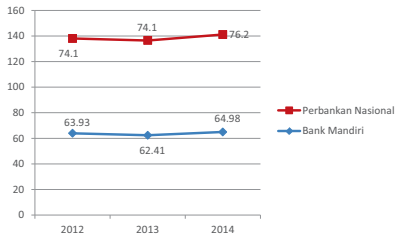
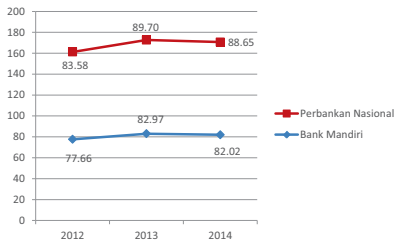
Sumber: Statistik Perbankan Indonesia

PERAN BANK MANDIRI DALAM PERBANKAN NASIONAL

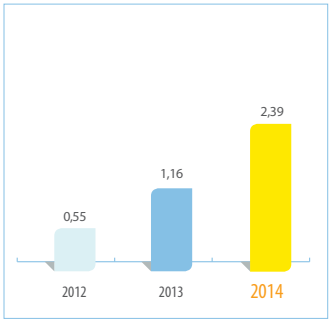
Di tengah ketidakstabilan ekonomi nasional dan persaingan ketat dalam industri perbankan, Bank Mandiri terus tumbuh menjadi salah satu bank yang berupaya untuk membangun Indonesia mandiri. Hal ini tercermin dari kontribusi Bank Mandiri kepada kehidupan masyarakat dan komunitas melalui pembiayaan ke sektor produktif dan konsumsi, termasuk mendukung pengembangan inklusi keuangan di Indonesia. Pada tahun 2014 Mandiri Group telah merealisasikan pembiayaan pembangunan fisik 13 ruas jalan tol sepanjang 272,34 km, membiayai 30% kebutuhan pembangunan pembangkit listrik nasional, serta merealisasikan harapan bangsa Indonesia untuk memiliki *world class port*. Mandiri Group juga telah meningkatkan kemampuan ekonomi 724 ribu pengusaha UMKM di Indonesia dan 382 ribu pengusaha KUR melalui penyaluran kredit dan fasilitas perbankan lainnya. Mandiri group juga berhasil menyalurkan pembiayaan untuk 319 ribu unit rumah dan 373 ribu kendaraan bermotor. Disamping itu, Mandiri Group juga menyalurkan pembiayaan untuk pengembangan industri kelapa sawit yang merupakan sektor unggulan Indonesia yang menyerap banyak tenaga kerja dengan portofolio pembiayaan Rp48,4 triliun (*on farm* dan *off farm*) untuk areal kebun seluas 930 ribu hektar atau 10% dari total areal kebun kelapa sawit di Indonesia.

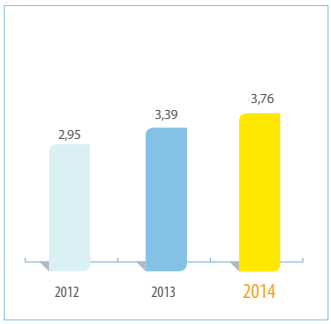
Dalam industri perbankan nasional, Bank Mandiri terus melakukan berbagai perbaikan untuk ikut berperan dalam mengembangkan industri perbankan nasional. Berikut pertumbuhan kinerja Bank Mandiri terhadap pertumbuhan industri perbankan nasional.

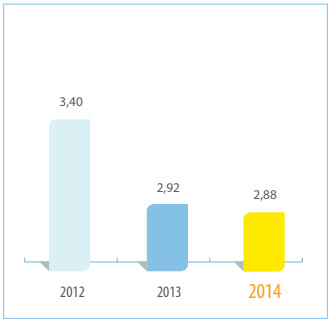
Bank Mandiri	Grafik Pertumbuhan Aset	Perbankan Nasional
Pada tahun 2014 Aset Bank Mandiri mencapai Rp855.040 triliun meningkat 16,63% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp733.100 triliun. Peningkatan tersebut dipengaruhi inisiatif strategis yang dilakukan Bank Mandiri di Tahun 2014		Aset perbankan nasional sepanjang tahun 2014, sampai dengan bulan November, mencapai Rp5.313,6 triliun meningkat 7,2% dibandingkan akhir tahun 2013 sebesar Rp4.954,5 triliun. Peningkatan ini terutama dipengaruhi oleh masih bertumbuhnya kredit perbankan nasional
Simpanan nasabah (dana pihak ketiga) Bank Mandiri mencapai Rp636.382 triliun meningkat 14,39% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp556.342 triliun		Dana Pihak Ketiga perbankan nasional mencapai Rp4.054,7 triliun meningkat 10,7% dibandingkan akhir tahun 2013 yang sebesar Rp3.664 triliun.
Kredit Bank Mandiri sebesar Rp529.973 triliun meningkat 12,18% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp472.435 triliun dikarenakan pertumbuhan bisnis Indonesia yang cukup baik		Kredit perbankan nasional mencapai Rp3.596,6 triliun meningkat 9,2% dibandingkan akhir tahun 2013 sebesar Rp3.292,9 triliun. Pertumbuhan kredit tersebut melambat dibandingkan pertumbuhan kredit sepanjang tahun 2013 yang mencapai 21,6% karena dampak dari pengetatan kebijakan moneter.

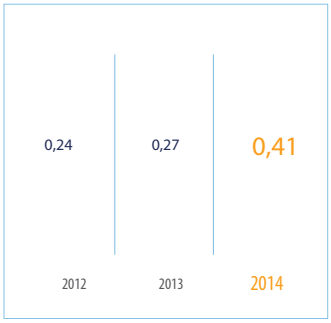
Bank Mandiri	Grafik Pertumbuhan	Perbankan Nasional
Rasio kecukupan modal (CAR) Bank Mandiri (Bank saja) tahun 2014 sebesar 16,60% meningkat dari tahun 2013 sebesar 14,93%.		Rasio kecukupan modal (CAR) perbankan nasional tahun 2014 sebesar 19,8% meningkat dari tahun 2013 sebesar 18,1%
Rasio Pengembalian terhadap Aset (ROA) Bank Mandiri (Bank saja) tahun 2014 sebesar 3,57% meningkat dari tahun 2013 sebesar 3,66%		Rasio Pengembalian terhadap Aset (ROA) perbankan nasional tahun 2014 sebesar 2,9% menurun dari tahun 2013 sebesar 3,1%
Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Mandiri (Bank saja) tahun 2014 sebesar 64,98% meningkat dari tahun 2013 sebesar 62,41%		Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) perbankan nasional tahun 2014 sebesar 76,2% meningkat dari tahun 2013 sebesar 74,1%
Rasio Kredit yang Diberikan terhadap Dana Nasabah (LDR) Bank Mandiri (Bank saja) tahun 2014 sebesar 82,02% turun dari tahun 2013 sebesar 82,97%.		Rasio Kredit yang Diberikan terhadap Dana Nasabah (LDR) perbankan nasional tahun 2014 sebesar 88,65% menurun dari tahun 2013 yang sebesar 89,7%.

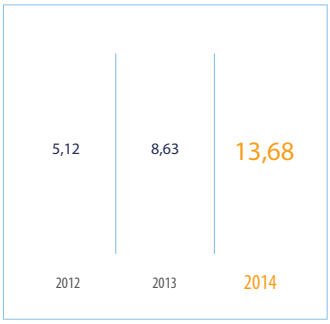
treasury, fi & sam	micro & retail banking	consumer finance

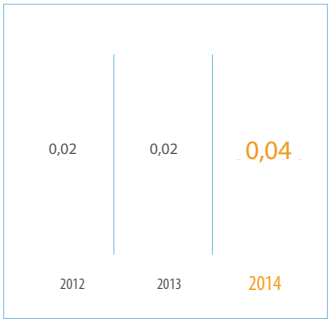


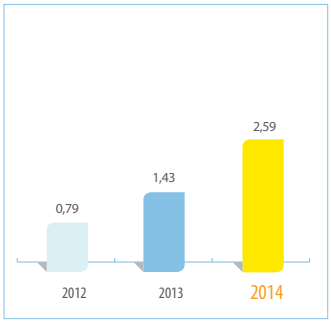


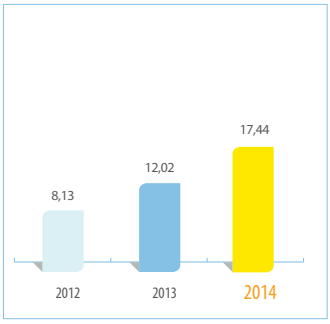


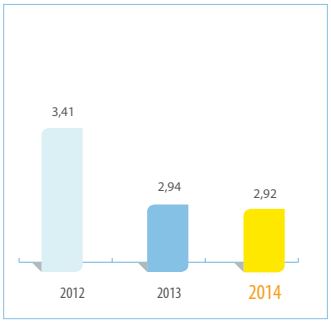


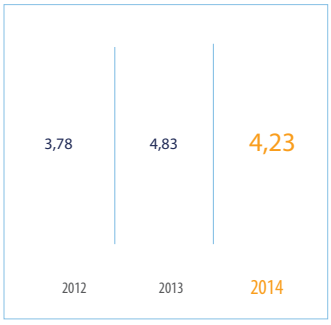


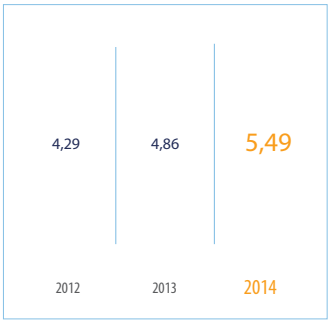


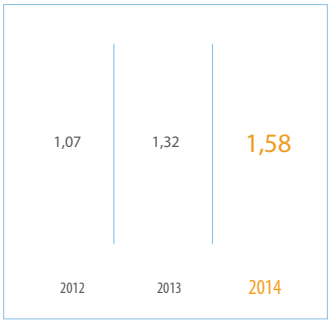


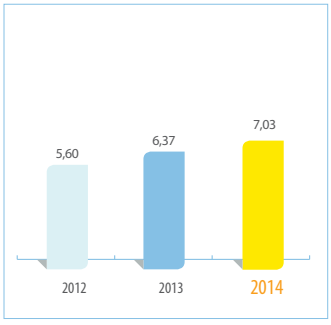


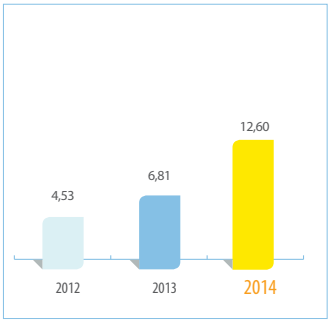


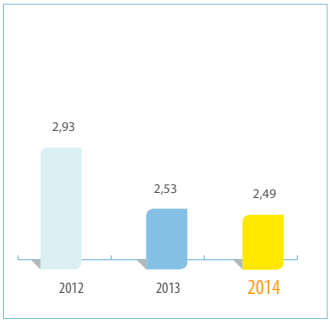












INSTITUTIONAL BANKING

"Direktorat *Institutional Banking* terus mendorong kontribusi Bank Mandiri dalam memakmurkan negeri, melalui peran aktif dalam berbagai program pemerintah dan memperdalam *client relationship* untuk nasabah-nasabah Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN"

Direktorat *Institutional Banking* terus berupaya menjadi mitra utama dalam pengelolaan bisnis nasabah Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN melalui pemberian produk *funding*, *lending*, maupun pemberian *transaction solution* kepada nasabah di bidang pendidikan, kesehatan dan pertahanan serta mendukung berbagai program pemerintah seperti penyaluran bantuan pemerintah.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS *INSTITUTIONAL BANKING* TAHUN 2014

Sepanjang tahun 2014 Direktorat *Institutional Banking* melakukan pengembangan bisnis untuk mendukung proses bisnisnya agar dapat berjalan secara optimal. Beberapa kegiatan pengembangan yang dilakukan Direktorat *Institutional Banking* adalah:

1. Meningkatkan Dana dan Mendorong *Fee-Based Income*

   Pertumbuhan dana diperoleh melalui dua sumber yaitu pertumbuhan organik dan inisiatif atau transaksional. Pertumbuhan organik merupakan dana yang tumbuh sesuai dengan asumsi pertumbuhan GDP tahun 2014 melalui strategi peningkatan aktivitas *relationship* dan *pricing strategy* yang kompetitif serta mengikuti *tender* yang diselenggarakan. Sedangkan, pertumbuhan inisiatif atau transaksional merupakan dana yang dicapai melalui implementasi *wholesale transactional banking* dengan strategi peningkatan transaksional nasabah utama. Implementasi *Wholesale Transacation Banking* tersebut didukung oleh inovasi untuk pengembangan produk baru *(new product)* dan proses baru *(new process)* agar mampu menghasilkan nasabah baru *(new customer)* atau bisnis baru *(new business)*.

2. Menjaga Kualitas Kredit

   Pengembangan kredit difokuskan pada tiga hal yaitu strategi menjaga kualitas kredit, pemberian fasilitas kredit, dan peningkatan *value chain*. Dalam rangka menjaga kualitas kredit telah dilakukan beberapa strategi, sehingga NPL tetap terjaga pada level 0%. Strategi-strategi tersebut adalah:

   - Pemilihan nasabah/proyek nasabah dan mengevaluasi proposal kredit secara *prudent* dengan memperlihatkan kondisi keuangan nasabah
   - Monitoring debitur melalui *Wallet Tool* (*Watch List and Review* Kolektibilitas) setiap tiga bulan sekali serta *on the spot* secara berkala.
   - Memelihara hubungan baik dengan debitur sehingga kondisi debitur tetap selalu dapat termonitor dengan baik.

   Pemberian fasilitas kredit fokus kepada *selected sector* yang menghasilkan bisnis *value chain,* sehingga dapat diperoleh dana melalui *transaction* serta meningkatkan *Value Chain* pada nasabah-nasabah *anchor*.

3. Mendukung *Project* Pemerintah

   Direktorat *Insitutional Banking* terus mendorong pelaksanaan proyek Pemerintah yang dilaksanakan pada tahun 2014 diantaranya implementasi BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, aktif menyalurkan program subsidi negara bekerjasama dengan PT Pos Indonesia, serta mendukung program pada sektor pendidikan dan ikut serta mensukseskan proyek SPAN.

4. Pengembangan Pegawai dan *Leadership*

   Direktorat *Insitutional Banking* tidak hanya membangun bisnis melalui implementasi berbagai inisiatif strategis, tetapi juga membangun kapabilitas organisasi untuk menghasilkan *talent* terbaik melalui berbagai program pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah dilakukan fokus pada peningkatan *leadership, engagement* dan produktivitas.

PENCAPAIAN TAHUN 2014

Pada tahun 2014 Direktorat *Insitutional Banking* telah berhasil melaksanakan beberapa proyek terutama dalam mendukung berbagai program pemerintah seperti pendidikan, kesehatan, pertahanan sampai dengan penyaluran bantuan pemerintah diantaranya adalah :

1. Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (SPAN)

Sebagai pengelola *account* Kementerian khususnya Kementerian Keuangan, Direktorat *Institutional Banking* terus mendorong dan berkontribusi aktif dalam implementasi SPAN yang merupakan salah satu bagian dari keseluruhan bisnis APBN. Bank Mandiri merupakan salah satu bank mitra SPAN yang menyalurkan dana APBN kepada rekanan pemerintah di seluruh Indonesia.

2. Program Pemerintah di sektor Pendidikan yaitu :

- Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN)

  Direktorat *Institutional Banking* telah berhasil melanjutkan tradisi Bank Mandiri menjadi bank mitra tunggal SBMPTN selama 7 tahun berturut-turut (2008-2014) dengan memberikan layanan sistem pembayaran *online* yang didukung dengan adanya perluasan akses pembayaran yang lebih fleksibel dengan jaringan Kantor Pos dan ATM Bersama selain *e-channel* Bank Mandiri.

- Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (SPMB-PTAIN)

  Tahun 2014 merupakan tahun ketiga bagi Bank Mandiri sebagai bank tunggal penerima pembayaran SPMB-PTAIN yang dilayani melalui tiga *channel* pembayaran yaitu ATM, internet banking dan kantor cabang Bank Mandiri di seluruh Indonesia.

- Penyaluran Bidik Misi

  Tahun 2014 merupakan tahun kedua Bank Mandiri menjadi bank tunggal penyalur dana bantuan Bidik Misi untuk Mahasiswa PTN/PTS dan PTN/PTS. Bidik misi merupakan program pemerintah yang diperuntukkan untuk biaya hidup dan untuk biaya penyelenggaraan pendidikan bagi mahasiswa kurang mampu.

- Dana Tunjangan Guru

  Bank Mandiri juga mengalirkan tunjangan dari Pemerintah melalui Kemendikbud untuk 81.454 guru yang dibayarkan secara Triwulan/Semester sesuai dengan jenis tunjangannya.

3. Layanan Pembayaran BPJS Kesehatan

Bank Mandiri turut mendorong implementasi BPJS Kesehatan dengan memberikan layanan penerimaan iuran BPJS Kesehatan, baik dari badan usaha maupun individu, melalui berbagai jaringan cabang dan *e-channel*. Selain itu Bank Mandiri juga memberikan layanan registrasi peserta BPJS Kesehatan di cabang Bank Mandiri yang telah ditunjuk.

4. Mendorong Pembiayaan Alutsista

Direktorat Institutional Banking Bank Mandiri juga berperan dalam meningkatkan kedaulatan negara melalui pembiayaan ke sektor Alat Utama

Sistem Persenjataan (Alutsista) guna memperkuat persenjataan dan peralatan tempur Tentara Nasional Indonesia (TNI).

5. Bantuan Langsung Sementara Masyarakat (BLSM)

Bank Mandiri dipercaya menyalurkan Bantuan Langsung Sementara Masyarakat untuk Rumah Tangga Sasaran (RTS) sebagai kompensasi atas kenaikan harga BBM tahun 2014 bekerjasama dengan PT Pos Indonesia dengan total nilai BLSM yang disalurkan mencapai Rp5,8 triliun.

6. Mendukung Pembangunan Sektor Infrastruktur

Bank Mandiri berupaya mendorong percepatan pembangunan infrastruktur baik melalui pembiayaan untuk pengembangan bandar udara, pelabuhan, kereta api dan sektor kelistrikan maupun layanan transaksi.

Di bandara, Bank Mandiri melayani jasa *pick-up service* untuk penerimaan *PSC on ticket* dan penerapan metode e*scrow account* untuk pembayaran biaya sewa dan konsesi *tenant-tenant*. Di sektor pelabuhan, Bank Mandiri mengembangkan *port solution* berupa *collection solutions* untuk transaksi jasa kapal dan jasa TBAL (Tanah, Bangunan, Air dan Listrik) dan *payment solutions* dengan menggunakan *e payment* ILCS (perjanjian *EBPP/electronic bill presentment and payment*) di terminal pelabuhan. Tidak ketinggalan sektor transportasi kereta api, Bank Mandiri bekerja sama dengan PT Railink (anak perusahaan PT KAI) dan KAI Commuter Line Jabodetabek terkait sistem *e-payment* dan *e-ticketing*.

Selain memberikan pembiayaan, Bank Mandiri turut membantu pertumbuhan transaksi *collection* PLN melalui perluasan jaringan dan pengembangan fitur pembayaran listrik (*post paid, prepaid,* dan non tagihan listrik) melalui *e-channel* dan melalui *Payment Point Online Bank* (PPOB) termasuk Indomaret, Pegadaian serta agen PT Pos Indonesia untuk kemudahan pembayaran listrik. Selain itu, dikembangkan pula penggunaan PLN Cash Card yang berfungsi sebagai *petty cash* operasional di unit-unit PLN di daerah.

7. Mendorong Sektor *Oil & Gas*

Bank Mandiri memfasilitasi transaksi pengadaan barang dan jasa untuk Kontraktor Kontrak Kerjasama (K3S) dengan porsi terbesar serta mengelola dana-dana *Abandonment and Site Restoration* (ASR).

PROFITABILITAS *INSTITUTIONAL BANKING*

Pada tahun 2014 Direktorat *Insitutional Banking* berhasil memperoleh pendapatan bunga syariah bersih sebesar Rp.1875.777 juta meningkat sebesar 42,88% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp1.312.830 juta. Pendapatan operasional lainnya tahun 2014 sebesar Rp172.259 juta meningkat 12,52% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp153.097 juta. Kontribusi Direktorat *Institutional Banking* dalam laba bersih Bank Mandiri tahun 2014 sebesar Rp 1.826.770 juta.

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2015

Untuk mendukung proses bisnis Direktorat *Institutional Banking* agar dapat berjalan secara optimal maka fokus pengembangan bisnis tahun 2015 diselaraskan dengan *Corporate Plan* segmen *wholesale* Bank Mandiri 2015-2020, yaitu *deepen client relationship* dengan strategi utama pada enam area sebagai berikut :

1. Strategi Peningkatan Dana

Fokus pada *Sector Solution Initiatives* dan optimalisasi pengelolaan *Anchor Clients* dengan didukung oleh pengembangan solusi transaksi.

2. Strategi Peningkatan Kredit

Pertama, tetap menjaga kualitas kredit sehingga NPL tetap terjaga pada level 0% dengan memastikan pembayaran angsuran dan/atau pokok kredit tepat waktu serta melakukan monitoring dan

pendampingan intensif debitur *watchlist* agar tidak terjadi penurunan kolektibilitas. **Kedua,** melakukan ekspansi kredit pada nasabah utama secara selektif.

3. **Strategi Peningkatan Fee Based Income**

   Fokus pada pengembangan *wholesale transaction banking* melalui penawaran produk *Payment and Cash Management* serta optimalisasi utilisasi Non Cash Loan dan *Commercial Line*.

4. **Strategi Aliansi**

   Meningkatkan penjualan produk-produk Bank Mandiri dan perusahaan anak kepada nasabah kelolaan Direktorat *Institutional Banking* serta penguatan koordinasi antar unit kantor wilayah untuk menangkap potensi bisnis di seluruh wilayah Indonesia.

5. **Mengembangkan dan Memperkuat Organisasi**

   Selain membangun bisnis melalui implementasi berbagai inisiatif strategis, juga sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas organisasi untuk menunjang *sustainability* bisnis. Hal tersebut dilakukan melalui 2 (dua) hal utama yaitu : **Pertama**, melalui pemenuhan manning organisasi sesuai kebutuhan dan *time schedule* yang direncanakan. **Kedua,** membangun kapabilitas RM khususnya pengetahuan sektoral dan product knowledge untuk mendukung implementasi *strategi deepen client relationship*.

6. **Penguatan Manajemen Risiko dan Strategi Anti *Fraud***

   Dalam rangka menghindari atau meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko operasional, Direktorat *Institutional Banking* akan terus melakukan identifikasi dan monitoring intensif terhadap risiko dari seluruh aktivitas bisnis yang dilakukan.

   Selain penguatan manajemen resiko, dilakukan strategi anti fraud melalui Pemanfaatan forum *sharing session* serta melakukan monitoring dan Analisa Strategi Anti Fraud yang secara berkala langsung dilaporkan kepada Manajemen.

MANDIRI DPLK

Untuk melengkapi portfolio produk yang ditawarkan dalam konsep one stop financial services, Direktorat Institutional Banking juga membawahi Mandiri Dana Pensiun Lembaga Keuangan (Mandiri DPLK) sebagai entitas terafiliasi sejak tahun 2011. Selain menyelenggarakan Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP) bagi perorangan, karyawan dan pekerja mandiri, pada tahun 2013 Mandiri DPLK telah disetujui untuk dapat mengelola Dana Cadangan Pesangon (Program Pensiun Untuk Kompensasi Pesangon – PPUKP) karyawan. Dalam menginvestasi iuran peserta, Mandiri DPLK mempunyai 5 (lima) paket investasi yang dapat dipilih peserta yaitu Investasi Pasar Uang, Investasi Pendapatan Tetap, Investasi Saham, Investasi Kombinasi dengan pilihan Kombinasi serta Investasi Syariah.

Sampai dengan 31 Desember 2014 total nasabah Mandiri DPLK sebanyak 39.053 orang (tumbuh 86% YoY) dengan total dana kelolaan sebesar Rp 3,64 Triliun (tumbuh 1.632% YoY).

Pada tahun 2014, Mandiri DPLK pertama kalinya mengikuti Annual Report Award untuk Laporan Keuangan Tahun 2013 Kategori Dana Pensiun yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Mandiri DPLK memperoleh hasil yang mengesankan yaitu mendapatkan peringkat ke-4 dari 264 dana pensiun.

Dalam rangka pengembangan bisnis, Mandiri DPLK di Tahun 2015 berencana meluncurkan produk individual dengan nama Mandiri DPLK SMILE. Kelebihan dari produk tersebut adalah peserta akan mendapatkan perlindungan asuransi kecelakaan (personal accident) sebesar Rp. 5.000.000,- secara gratis.

PROFITABILITAS CORPORATE BANKING

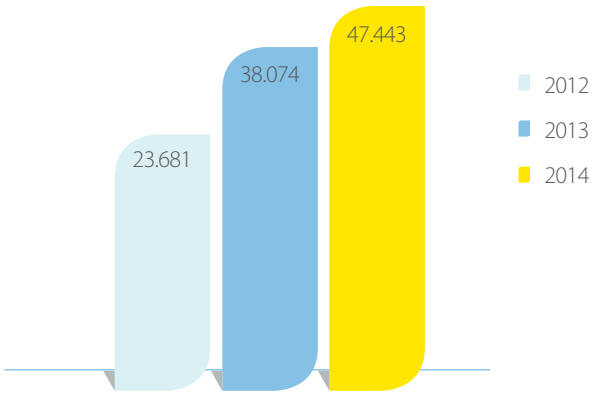
"Di tahun 2014 yang merupakan tolak ukur pencapaian transformasi tahap kedua sekaligus menjadi landasan dasar untuk meletakkan pondasi transformasi tahap ketiga, Direktorat Corporate Banking terus melanjutkan berbagai inisiatif *wholesale transaction banking* untuk memperdalam penetrasi di nasabah-nasabah utama"

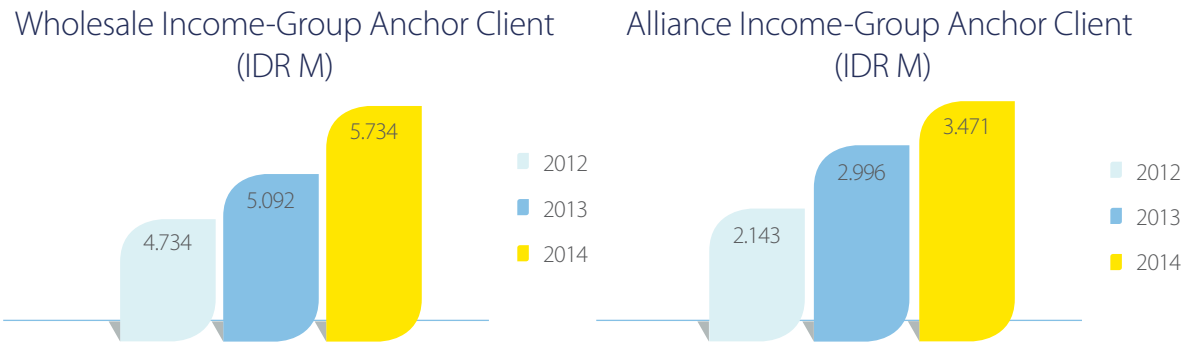
STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS *CORPORATE BANKING* TAHUN 2014

Pada tahun 2014 strategi yang telah dilakukan secara disiplin oleh Direktorat *Corporate Banking* sebagai upaya mendukung perkembangan bisnis Bank Mandiri adalah:

1. Fokus pada *targeted customer* yaitu *Anchor Clients Top Groups*, *Multi National Companies* (MNCs), dan BUMN yang bergerak di sektor industri pilihan, diantaranya : infrastruktur, perindustrian, dan perkebunan.
2. Implementasi *Eksekusi Account Plan* tahun 2014 yang telah mulai diterapkan sejak tahun 2012. Saat ini telah diterapkan di 129 *Top Group Anchor Client* Bank Mandiri. Pada tahap ini, orientasi penanganan terhadap nasabah oleh *Relationship Manager* yang semula *Loan Oriented* difokuskan pada *Cash*, *Fee Transaction* & *Retail*. Penajaman ini untuk meningkatkan efektifitas hubungan bisnis dan tingkat profitabilitas yang didapatkan dari nasabah. Dari sisi kualitas, orientasi *Relationship Manager* juga lebih diarahkan pada kedisiplinan, pemahaman dan implementasi *account plan* melalui 10 *Steps Account Plan Process* secara terintegrasi. Hal ini sangat penting karena dengan menjalankan proses *account plan* lebih *sustain*, maka diharapkan *output* yang diperoleh juga menjadi lebih *sustain*. Berikut realisasi pencapaian *Group Anchor Client* tersebut:

Low Cost Fund (LCF)-Group Anchor Client
(IDR M - avg balance volume)





3. Mengoptimalkan sinergi dengan Mandiri Sekuritas untuk mempermudah nasabah mengakses sumber pendanaan dari pasar modal. Sebaliknya, Mandiri Sekuritas dapat melakukan *referral* ke Bank Mandiri bagi mitra yang membutuhkan fasilitas perbankan, sesuai dengan segmennya. Dengan sinergi yang kuat ini, nasabah mendapatkan solusi yang memberikan nilai tambah terhadap keuangan perusahaannya.
4. Mengembangkan bisnis Kantor Luar Negeri (KLN) yang difokuskan pada bisnis *Indonesian Related Company* dengan penawaran produk dan jasa seperti *loan*, *funding*, *trade finance*, dan *treasury*.

PENCAPAIAN TAHUN 2014

Ditengah kondisi ekonomi global yang masih belum membaik, pada tahun 2014 Direktorat *Corporate Banking* mencapai target *Corporate Plan* 2010 – 2014 dengan hasil yang memuaskan. Pencapaian Direktorat *Corporate Banking* diantaranya adalah:

1. Dalam bidang penghimpunan dana, Direktorat *Corporate Banking* memperoleh dana sebesar Rp79,6 triliun meningkat 8,20% dibandingkan tahun 2013. Penghimpunan tersebut terdiri dari dana murah (giro dan tabungan bisnis) yang tumbuh sebesar Rp40,8 triliun (meningkat 10,09%) dan deposito sebesar Rp38,8 triliun.
2. Direktorat *Corporate Banking* telah menyalurkan kredit sebesar Rp144,2 triliun tumbuh 3,91% dibandingkan tahun 2013. Tingkat kredit macet juga dapat dikendalikan dengan baik yang tercermin dari nilai NPL sebesar 1,23%.
3. Direktorat *Corporate Banking* telah menghimpun fee based income sebesar Rp895 miliar. Penghimpunan *fee based income* tersebut terdiri dari *fee trade finance* Rp249 miliar, *fee bank garansi* Rp169 miliar, *fee* sindikasi Rp114 miliar dan *fee* administrasi kredit sebesar Rp362 miliar.

Pada tahun 2014 pendapatan utama Direktorat *Corporate Banking* berasal dari bisnis kredit, yaitu sebesar Rp3.390 miliar yang merupakan 62,3% dari total pendapatan yang diperoleh Direktorat *Corporate Banking* sebesar Rp5.771 miliar. Selain itu, Direktorat *Corporate Banking* juga memperoleh pendapatan yang berasal dari *fee based income* dan transaksi sebesar Rp2.083 miliar.

Direktorat *Corporate Banking* berkontribusi dalam laba bersih Bank Mandiri tahun 2014 sebesar Rp5.576 triliun yang meningkat 12,65% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.950 triliun. Jumlah tersebut disumbangkan oleh lima *group* di Kantor Pusat sebesar Rp5.263 triliun dan tiga Kantor Luar Negeri (Singapore, Hong Kong dan Shanghai) sebesar Rp312 miliar. Sejalan dengan visi Bank Mandiri untuk menjadi bank terbaik di kawasan ASEAN, Bank Mandiri harus mampu untuk meningkatkan bisnisnya untuk cabangnya di luar negeri sehingga mampu menghasilkan *contribution margin* yang signifikan.

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2015

Sesuai dengan rencana transformasi Bank Mandiri tahap ketiga, terdapat perubahan pada struktur organisasi dimana Direktorat *Corporate Banking* akan bergabung dengan Direktorat *Institutional Banking*.

Pengelolaan nasabah Direktorat Corporate Banking pada tahun 2015 akan dipetakan berdasarkan *sector solution* yang dikembangkan Bank Mandiri untuk nasabah.

Direktorat Corporate Banking merupakan salah satu komponen penting dari segmen *wholesale*. Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menjadi *wholesale* bank terbaik di Indonesia dan dapat bersaing pada skala internasional. Untuk mencapai aspirasi ini, diperlukan peningkatan kapabilitas seperti *expertise* pada sektor-sektor yang dikelola, serta kemampuan mempertemukan *resource* yang dimiliki dengan kebutuhan nasabah.

Dengan *expertise* yang dimiliki pada tiap sektor, serta produk yang presisi dan sesuai dengan kebutuhan nasabah, akan timbul sinergi yang lebih baik dan hubungan bisnis yang semakin menguntungkan antara nasabah dan Bank Mandiri.

COMMERCIAL & BUSINESS BANKING

Segmen Commercial mengelola nasabah-nasabah perusahaan/ institusi besar yang membutuhkan layanan perbankan dengan transaksi yang tidak terlalu kompleks sedangkan segmen Business Banking mengelola nasabah-nasabah yang masuk kategori Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Direktorat Commercial & Business Banking (CBB) di tahun 2014 tetap konsisten menerapkan tema strategis yaitu "*Total Solutions*"(Solusi Menyeluruh) untuk nasabah segmen Commercial Banking dan "*Quick and Easy*"(Mudah dan Cepat) untuk nasabah segmen Business Banking. "*Total Solutions*" kami representasikan dalam pemberian solusi terbaik dalam bentuk *bundling* produk *asset, liabilities* dan *fee based* sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan didukung pemanfaatan sistem *e-Channel* dengan tujuan menyasar dana murah dan *fee based income* dari produk-produk beresiko rendah. Adapun "Quick & Easy" kami representasikan dalam bentuk jaringan luas dan tersebar untuk memudahkan nasabah bertransaksi, Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, disertai dengan sistem yang mendukung percepatan proses.

Tahun 2014 merupakan tahun terakhir Bank Mandiri melaksanakan Corporate Plan Tahap II (2010-2014). Direktorat CBB pada tahun 2014 tetap meneruskan tahap "*Profitability Building*" yang telah dibangun sejak tahun 2013, meskipun menghadapi tantangan perekonomian yang kurang mendukung sepanjang tahun 2014. Strategi yang ditempuh menitikberatkan pada tiga hal utama, yaitu mendorong peningkatan likuiditas bank, memperbaiki kualitas aktiva produktif (dalam hal ini kualitas kredit) dan meningkatkan margin. Untuk itu, inisiatif yang dikembangkan akan fokus pada inisiatif yang bersifat penetrasi pasar dan membangun kemampuan *marketing* Relationship Manager (RM) secara komprehensif melalui program *coaching* dan *training* yang terencana dan terukur.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS *COMMERCIAL & BUSINESS BANKING* TAHUN 2014

Kondisi perekonomian yang belum membaik selama tahun 2014, memberikan tantangan bagi Direktorat CBB, diantaranya berupa ketatnya likuiditas, peningkatan suku bunga, dan kemungkinan penurunan kualitas aset. Oleh karena itu, prioritas strategi yang ditempuh Direktorat CBB adalah menjaga likuiditas, kualitas aset dan profitabilitas, dengan inisiatif strategis berupa :

1. **Program Peningkatan Dana Murah / Current Account Saving Account (CASA)**

   Program peningkatan CASA dilakukan dalam rangka mendorong peningkatan likuiditas Bank Mandiri. Dalam hal ini, Direktorat CBB akan lebih fokus untuk menggarap sumber CASA dari nasabah nasabah kelolaan Commercial dan Business Banking, nasabah potensi di setiap wilayah, serta memberikan solusi untuk mata rantai bisnis nasabah. Inisiatif yang dilaksanakan Direktorat CBB antara lain :

   a. **Program peningkatan dana operating account nasabah**

      Peningkatan CASA yang berasal dari dana *operating account* nasabah dilakukan melalui beberapa program kerja, yaitu mengalihkan transaksi operasional nasabah dari rekening Kredit Modal Kerja (KMK) ke rekening giro, menawarkan paket produk *wholesale transaction* antara lain mendorong transaksi valuta asing, produk-produk turunan giro seperti *notional pooling*, *cash pooling*, *virtual account*, meningkatkan penggunaan *cash management*, *trade finance* dan bank garansi.

   b. **Program peningkatan CASA melalui pengembangan bisnis transaksi di sektor prioritas di masing-masing wilayah.**

      Direktorat CBB memanfaatkan pengembangan sektoral yang menjadi pendukung di setiap wilayah, dimana pada tahun 2014, Direktorat CBB melakukan program peningkatan CASA di sektor prioritas diantaranya *port* (pelabuhan), *healthcare*

(kesehatan), industri semen, telekomunikasi, *oil & gas* (migas), perkebunan dan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Inisiatif yang dilakukan adalah terhadap nasabah besar dan kompleks (nasabah kategori tier I) ditawarkan paket solusi transaksi dan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah (*customized solutions*). Sedangkan untuk nasabah lainnya ditawarkan produk/solusi transaksi yang lebih bersifat standar.

c. Program peningkatan CASA dari nasabah utama (*anchor*) dan bisnis turunannya

Sebagian besar bisnis turunan (*value chain*) dari nasabah *anchor* adalah nasabah segmen Commercial dan Business Banking. Hal ini menjadikan potensi bisnis yang besar di sisi peningkatan CASA bagi Direktorat CBB. Beberapa inisiatif yang dilakukan di Direktorat CBB adalah dengan mengembangkan solusi *Distributor / Supply Chain Financing* kepada nasabah *value chain*. Program ini bertujuan untuk meningkatkan *wallet share* nasabah khususnya dana murah, *fee based income* dan bisnis turunan dari *value chain*-nya. Dengan demikian, aliran arus dana nasabah dan *value chain* dilakukan dalam bentuk transaksi di Bank Mandiri.

2. Program perbaikan kualitas aset

Prioritas kedua strategi Direktorat CBB adalah menjaga kualitas aset segmen Commercial Banking dan Business Banking. Beberapa inisiatif yang dilakukan adalah :

a. Inisiatif *front-end*

Inisiatif *front-end* bertujuan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap prospek nasabah, melalui tahapan pembahasan bersama antara Unit Bisnis dan Unit Risk sehingga dapat dijaga *risk appetite* sesuai level yang diinginkan.

Khusus untuk segmen Business Banking, telah ditetapkan 7 (tujuh) sasaran nasabah diantaranya sumber prospek nasabah diperoleh dari customer base internal yang telah menjadi nasabah dana, referal dari cabang, dan *value chain* dari nasabah corporate/commercial. Selain itu, dalam *business process* juga dilakukan perbaikan proses kredit untuk Business Banking (BB) dengan limit kredit sd Rp 500 juta melalui implementasi BB Low Line.

Sarana yang digunakan untuk *monitoring* prospek nasabah adalah sistem *Pipeline management* yang terintegrasi dalam sistem online CBB Dashboard (C-Dash). Untuk mengeksekusi pipeline tersebut Direktorat CBB menggunakan disiplin eksekusi (4 *Diciplines of Execution*).

b. Inisiatif *mid-end*

Inisiatif *mid-end* bertujuan untuk melakukan perbaikan proses *monitoring* atas portofolio yang dikelola. Beberapa inisiatif yang dilaksanakan Direktorat CBB diantaranya :

1. Implementasi *Covenant Day*, merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mendorong perilaku disiplin dalam hal melakukan pengecekan pemenuhan ketentuan, syarat, dan *covenant* yang telah ditetapkan dalam pemutusan fasilitas kredit/kerjasama, selain itu *covenant day* ini dilaksanakan dalam rangka menjaga ketertiban dokumentasi kredit, menjaga kedisiplinan monitoring kredit, dan menjaga kualitas portofolio kredit. Kegiatan ini dilakukan setiap 3 bulan sekali dengan mengikutsertakan 3 pilar yaitu *Business Unit*, *Risk Unit*, dan *Credit Operation*.
2. Pelaksanaan *Watchlist*, yaitu melakukan monitoring terhadap nasabah yang masuk dalam kategori *Watchlist* yang didasarkan dari aspek kemampuan membayar, kinerja usaha dan prospek usaha yang selanjutnya dilakukan penanganan secara ketat untuk ditindaklanjuti.
3. Implementasi monitoring sistem dalam bentuk aplikasi *e-OTS*. Aplikasi *e-OTS* merupakan tools untuk memudahkan RM dalam membuat laporan kunjungan nasabah (LKN) dan memudahkan

monitoring aktivitas RM dan lokasi agunan.

4. Implementasi *Desk Collector* untuk segmen Business Banking (BB), dalam rangka memonitor dan memaksimalkan penagihan terhadap kewajiban nasabah yang berada dalam kondisi *watchlist* dan akan menjadi *non performing loan* serta sebagai tindakan *early warning system*.

c. Inisiatif *back-end*

Inisiatif *back*-end bertujuan untuk melakukan perbaikan proses penagihan terhadap kredit bermasalah, dengan meningkatkan koordinasi yang lebih intensif bersama *Special Asset Management Group*, *Commercial Risk Group* dan *Retail Risk Group*.

Untuk segmen Business Banking telah dilakukan perbaikan proses pralelang dan lelang jaminan sehingga dapat meningkatkan *collection rate* dan *recovery rate*.

3. Program peningkatan profitabilitas

Direktorat CBB merupakan salah satu *engine of growth* pertumbuhan bisnis Bank Mandiri dengan tetap dapat menjaga pertumbuhan *yield* kredit yang baik di segmen Commercial Banking dan Business Banking. Selama tahun 2014 telah dilakukan beberapa kali penyesuaian suku bunga kredit sehubungan dengan adanya peningkatan biaya di sisi dana. Penyesuaian yield dilakukan secara selektif dengan tetap memperhatikan kondisi kualitas kredit. Di sisi lain, tetap dilakukan upaya peningkatan profitabilitas diluar kredit, yaitu melalui peningkatan potensi *Fee Based Income* (FBI) yang berasal dari transaksi.

Selain strategi tersebut di atas, Direktorat CBB juga melakukan inisiatif peningkatan kapasitas dan kapabilitas organisasi dalam rangka "*build the future*". Beberapa program kerja yang dilaksanakan antara lain :

1. Program *leadership* dan peningkatan kompetensi

Peningkatan kompetensi RM dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berkesinambungan dengan berorientasi pada terciptanya keahlian di berbagai bidang industri. Secara umum program pengembangan SDM yang telah dilakukan selama 2014 terbagi ke dalam 4 (empat) program yaitu:

a. Program pengembangan RM baru berupa pembekalan kemampuan dasar RM dari mulai analisa keuangan nasabah, pengukuran resiko, aspek legal dll. dilanjutkan dengan *on the job training* dan *mentoring* dari RM senior.

b. Program pengembangan RM senior yang menitikberatkan kepada *coaching*, kepemimpinan, dan manajemen tim.

c. Program peningkatan sembilan kompetensi RM, dimana setiap RM dituntut untuk memiliki sembilan kemampuan yang wajib untuk dikuasai yang berorientasi eksekusi *pipeline management system*, yaitu *targeting skill*, data *gathering*, *structuring*, *negotiating*, *presentation*, *documentation*, *execution*, *monitoring* dan *evaluation*.

d. Program *motivation journey* merupakan program yang dilaksanakan di seluruh daerah di Indonesia dengan tujuan sebagai media untuk melakukan konsolidasi, penyelarasan pemahaman, dan penyegaran kembali bahwa peranan RM tidak semata-mata melakukan bisnis, namun juga berperan aktif dalam menggerakan roda ekonomi nasional.

2. Optimalisasi dan Pembukaan jaringan baru

Pengembangan kapasitas organisasi melalui intensifikasi dan ekstensifikasi jaringan merupakan program berkelanjutan yang terus kami lakukan. Di segmen *Commercial Banking,* pengembangan organisasi difokuskan pada proses intensifikasi yaitu memenuhi kekosongan SDM di jaringan yang telah tersedia. Sementara di segmen *Business Banking*, pengembangan organisasi masih difokuskan pada ekstensifikasi untuk memperlebar cakupan wilayah potensial hingga dapat hadir di setiap kabupaten di Indonesia. Pada tahun 2014, ekstensifikasi jaringan *Business Banking* terdiri dari pembukaan 5 *Business Banking Center* (BBC) *dan 15 BB Floor.* Dengan demikian, pada akhir 2014 jaringan *Commercial* terdiri dari 24 *Commercial Banking Center* (CBC), 25 *Commercial* Floor, dan jaringan *Business Banking* terdiri

dari 46 *Business Banking Center*, 95 BB *Floor*, 109 BB *desk*, dan 68 Mandiri Bisnis.

Untuk membangun *marketing skill* dan kemampuan penguasaan wilayah yang didukung oleh pemahaman kondisi pasar dan karakteristik bisnis di setiap wilayah, maka pemenuhan kebutuhan SDM diutamakan berasal dari wilayah setempat dan disesuaikan dengan profil kebutuhan di wilayah tersebut. Total rekrutmen pada tahun 2014 mencapai 546 orang, terdiri dari 100 pegawai *Commercial Banking* dan 446 pegawai *Business Banking*. Sehingga total pegawai Direktorat *CBB* mencapai 3.427 orang, terdiri dari 882 pegawai *Commercial Banking* dan 2.545 pegawai *Business Banking* dengan sebagian besar masih relatif berusia muda, dengan usia dibawah 30 tahun sebanyak 57%.

PENCAPAIAN TAHUN 2014

Penetapan program kerja dan inisiatif strategis yang tepat dan didukung disiplin eksekusi di seluruh jajaran Direktorat CBB selama tahun 2014 membuahkan hasil yang mengesankan. Pada tahun 2014 Direktorat CBB telah berhasil meraih beberapa pencapaian diantaranya adalah:

1. Direktorat CBB telah berhasil menghimpun dana segmen commercial dan business banking sebesar Rp. 198,7 triliun, (termasuk dana yang dikelola bersama cabang di wilayah, mirroring-red) meningkat 24,8% dibandingkan tahun 2013. Komposisi dana tersebut berasal dari segmen Commercial sebesar Rp. 45,2 triliun dan dana segmen Business Banking sebesar Rp. 153,5 triliun. Dengan pencapaian tersebut, *market share* dana segmen Commercial mencapai 21,7% (November 2014), sedangkan segmen Business Banking sebesar 15,2% (November 2014).
2. Kredit yang disalurkan Direktorat CBB tahun 2014 sebesar Rp. 196,2 triliun meningkat 20,1% dibandingkan tahun 2013, terdiri dari kredit segmen Commercial sebesar Rp. 138,9 triliun dan kredit segmen Business Banking sebesar Rp. 57,3 triliun. Peningkatan jumlah kredit dari kedua segmen membuat *market share* kredit segmen Commercial menjadi 12,7% (November 2014), sedangkan market share kredit segmen Business Banking menjadi 16,6% (November 2014). Tingkat NPL gross Direktorat CBB pada tahun 2014 berada pada level 1,42%, dengan rincian tingkat NPL Commercial mencapai 0,93%, dan NPL Business Banking mencapai 2,59%.
3. Fee based income dari Direktorat CBB didukung oleh perolehan fee based income dari transaksi terkait kredit, disamping juga dari transaksi wholesale, yaitu produk *Cash Management*, Bank Garansi dan Trade. Pencapaian *fee based income* tahun 2014 sebesar Rp. 1,6 triliun meningkat 10,5% dibandingkan tahun 2013, terdiri dari segmen Commercial sebesar Rp. 0,9 triliun dan segmen Business Banking sebesar Rp. 0,7 triliun.

PROFITABILITAS *COMMERCIAL & BUSINESS BANKING*

Pada tahun 2014 Direktorat CBB berhasil memperoleh pendapatan bunga dan syariah sebesar Rp7,1 triliun. Pendapatan operasional lainnya tahun 2014 sebesar Rp.1,6 triliun. Direktorat CBB memberikan kontribusi laba selama tahun 2014 sebesar Rp5,7 triliun.

Pencapaian dan peningkatan berbagai kinerja keuangan Direktorat CBB di tahun 2014 tersebut tidak terlepas dari penetapan target dan program kerja yang jelas, disiplin implementasi: dan koordinasi yang baik dengan Risk Management dan Credit Operations sebagai bagian dari "3 Pillars".

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2015

Tahun 2015 merupakan tahap awal implementasi Corporate Plan Bank Mandiri tahap III (2015-2020). Seiring dengan perubahan organisasi Bank Mandiri yang disesuaikan untuk menunjang pencapaian Corporate Plan tahun 2020 dengan arah perubahan menuju desentralisasi ke setiap wilayah, terjadi perubahan struktur organisasi di Direktorat CBB menjadi Direktorat Commercial Banking. Unit Commercial Banking di kantor pusat tetap berada di bawah supervisi Direktorat Commercial Banking sedangkan unit Business Banking supervisinya dialihkan kepada Direktorat Micro & Business Banking. Unit pengelola Commercial Banking di wilayah terdesentralisasi pengelolaanya di seluruh wilayah, namun koordinasi strategi pengelolaan nasabah tetap di bawah supervisi Direktorat Commercial Banking. Adapun pengelola

Business Banking menjadi dibawah koordinasi kantor wilayah dan berada di kantor cabang Bank Mandiri.

STRATEGI DIREKTORAT COMMERCIAL BANKING

Strategi Direktorat Commercial Banking merupakan bagian dari *wholesale strategy* Corporate Plan Bank Mandiri dengan strategi utama adalah *"deepen client relationship".* Beberapa inisiatif strategis yang akan dikembangkan di Commercial Banking adalah :

1. **Enhance Service Excellence**

   Inisiatif untuk memperkuat relationship di level wilayah kepada nasabah-nasabah besar di masing-masing wilayah melalui pemberian layanan yang disesuaikan dengan potensi bisnis dan kebutuhan nasabah.

2. **Develop sector solutions**

   Tiga fokus sektor sesuai Corporate Plan yang akan dilaksanakan di tahun 2015 antara lain sektor *Healthcare*, *Plantation* dan FMCG. Selain itu, Direktorat Commercial Banking tetap mendorong pertumbuhan bisnis commercial di sektor prioritas lainnya dengan memperhatikan faktor keunggulan di setiap wilayah.

3. **Build out sector expertise**

   Program pengembangan sektor expertise dengan melakukan training untuk meningkatkan kompetensi kepada Relationship Manager melalui training umum dan training sektoral dalam rangka meningkatkan produktivitas RM untuk menguasai dan mendalami sektor sektor unggulan tersebut.

TREASURY, FINANSIAL INSTITUTIONS & SPESIAL ASSET MANAGEMENT

Direktorat *Treasury, Financial Institutions and Special Asset Management* (TFS) merupakan direktorat yang berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja Bank. Direktorat TFS memegang peranan penting sebagai jantung bank yang bertugas untuk mengelola fungsi *treasury* yang handal dalam pengelolaan *asset* dan *liability*, pengembangan bisnis internasional dan lembaga penunjang pasar modal yang aktif dan progresif, penanganan kredit bermasalah yang optimal serta proses pengadaan *procurement* yang efisien dalam pengadaan barang dan jasa sesuai kebutuhan Bank. Selain itu, Direktorat TFS juga bertanggung jawab atas kegiatan pengembangan dan supervisi kantor luar negeri (Singapore, Hongkong, Shanghai, Cayman Islands, Bank Mandiri (Europe) Limited) agar dapat tumbuh dan berkembang untuk memberikan kontribusi maksimal secara keseluruhan, serta layanan *Trust* atau layanan penitipan untuk mendukung program pemerintah dalam mengakomodasi kebutuhan penitipan aset perusahaan minyak dan gas agar devisa hasil ekspornya dikelola dan disimpan oleh bank yang handal dan terpercaya dalam sistem perbankan Indonesia. Produk unggulan pada unit ini adalah Forex, Bond, Derivative, Bank Garansi atas dasar Counter, dan Custody.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS TREASURY, FINANCIAL INSTITUTIONS & SPECIAL ASSET MANAGEMENT TAHUN 2014

Pada tahun 2014 beberapa strategi yang dilakukan oleh Direktorat TFS untuk mengembangkan bisnisnya yang tetap fokus pada usaha di bidang *wholesale remittance*, *trade* dan *capital market services* yang dipasarkan dengan *bundling product* adalah :

1. Mengembangkan *Non LC Trade Financing*, yaitu fasilitas pembiayaan transaksi *trade* dengan *underlying non LC* kepada bank koresponden serta melakukan integrasi *agreement* dan intensifikasi pemasaran untuk produk-produk *trade finance* kepada bank koresponden untuk mengembangkan bisnis di bidang *trade*.
2. Meningkatkan sistem *custody* dan mengembangkan produk-produk terkait *capital market* seperti jasa kustodian syariah yang dilakukan untuk menjaga *market share* Bank Mandiri pada bisnis *capital market*. Hal ini penting untuk menjaga posisi Bank Mandiri sebagai *leading counterparty* dengan nasabah lembaga keuangan bank dan non-bank.
3. Di bidang pengelolaan kredit bermasalah, Direktorat TFS menjaga rasio gross NPL agar tetap terkendali melalui optimalisasi *Early Warning System* (EWS) dan *Joint Effort* yang proaktif. Hal ini terus dilakukan secara berkesinambungan agar dapat lebih dini menangani debitur yang berpotensi bermasalah. Fokus penanganan kredit akan dilakukan di *front-end* saat debitur masih dikelola di Bisnis Unit. Sementara itu, terhadap debitur yang tidak kooperatif, Bank Mandiri terus melakukan upaya somasi, optimalisasi likuidasi agunan melalui pelaksanaan lelang di wilayah, dan meningkatkan upaya *legal action*.
4. Bank Mandiri terus melanjutkan perencanaan pembangunan gedung kantor baik yang baru maupun renovasi di beberapa kota besar di Indonesia dan optimalisasi aset-aset Bank Mandiri yang telah dimiliki sebagai upaya pengelolaan dan pengembangan aset. Hal ini sejalan dengan penerapan konsep *Corporate Real Estate* (CRE) Bank Mandiri yang merupakan konsep pengelolaan aset secara terintegrasi baik di Kantor Pusat maupun di wilayah.
5. Unit *Procurement* telah melakukan penyempurnaan proses bisnis sesuai dengan *Roadmap Procurement* tahun 2011-2014, yaitu implementasi *action plan* menuju *Procurement Excellence* melalui *joint collaboration* dengan internal dan external *stakeholders* untuk meningkatkan nilai tambah (*value added*).

PENCAPAIAN TAHUN 2014

Pada tahun 2014 Direktorat *Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management* telah berhasil memperoleh pendapatan *fee based income* sebesar Rp4.272 miliar, yang terbesar diperoleh dari pendapatan *cash collection* kredit hapus buku sebesar Rp1.673 miliar, bisnis forex sebesar Rp1.599 miliar dan *fee remittance* sebesar Rp182 miliar. Bisnis *Treasury* juga masih menguasai 30,4% *market share* transaksi valuta asing perbankan nasional dengan mencatatkan pertumbuhan volume sebesar 13% (YoY), atau mencapai USD222 miliar. Volume transaksi *money market* tumbuh 52% (YoY) mencapai USD205 miliar dan volume transaksi surat berharga dengan nasabah tumbuh 36% mencapai Rp4.05 triliun.

Pencapaian Direktorat *Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management* tersebut dapat diraih melalui pelaksanaan beberapa program diantaranya adalah:

1. Direktorat TFS berhasil meningkatkan dan memperkuat struktur pendanaan USD dan Rupiah jangka menengah dan panjang untuk memperkuat struktur pendanaan serta antisipasi melambatnya proses *recovery* perekonomian global. Direktorat TFS mendapatkan fasilitas pendanaan bilateral *loan* dari bank berskala global dengan nominal USD565 juta dengan jangka waktu tiga tahun untuk pendanaan USD. Sedangkan untuk pendanaan Rupiah, Direktorat TFS mendapatkan fasilitas pendanaan bilateral *loan* dan *repurchase transaction* dari bank berskala global

dengan total nominal Rp0,90 triliun dengan jangka waktu tiga sampai dengan enam tahun. Fasilitas-fasilitas tersebut juga menunjukkan masih tingginya kepercayaan pasar keuangan dunia terhadap Bank Mandiri.

2. Direktorat TFS mendorong bisnis *remittance* secara lebih intensif melalui pengembangan produk-produk yang inovatif dan strategi pemasaran yang ekspansif. Pada tahun 2014 jumlah transaksi *remittance* meningkat dan menguasai 14,38% *market share* dari total volume perbankan nasional.

   Bank Mandiri sebagai bank pembayaran untuk *settlement* transaksi pasar modal saat ini selalu berupaya melakukan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai anggota bursa. Bank Mandiri yang dimotori Direktorat TFS terus menggalang kerjasama dalam pembukaan rekening investor dengan anggota bursa. Layanan kustodian Bank Mandiri yaitu portfolio efek yang disimpan terus meningkat sebesar 12,8% dibanding tahun sebelumnya. Layanan kustodian Bank Mandiri tidak hanya melayani kustodian umum untuk surat berharga domestik maupun internasional, tetapi juga mengelola administrasi produk-produk investasi seperti Reksa Dana, Pengelolaan Dana Nasabah secara Individual (PDNI) serta Kontrak Investasi Kolektif (KIK) Efek Beragun Aset (EBA). Selain itu, layanan jasa Wali Amanat Bank Mandiri juga terus tumbuh dengan memberikan layanan seperti *escrow agent*, *paying agent*, *security agent* dan *receiving bank* bagi perusahaan yang akan melaksanakan penawaran umum atau *Initial Public Offering* (IPO).

3. Dalam *recovery* kredit, Direktorat TFS berhasil melakukan collection atas debitur yang telah di hapus buku sebesar Rp1.673 miliar. Penanganan kredit bermasalah telah berjalan dengan baik melalui *account strategy* yang tepat, sehingga memberikan dampak yang positif bagi Bank Mandiri. *Legal action* seperti proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan Kepailitan serta eksekusi agunan Fiat Pengadilan atau gugatan perdata yang dijalankan sesuai ketentuan yang berlaku telah dilakukan terhadap debitur bermasalah yang tidak kooperatif.

4. Dalam rangka pengembangan dan pengelolaan asset sebagai bagian dari rencana Bank Mandiri untuk membentuk *Corporate Real Estate Group*, Direktorat TFS telah melakukan beberapa pembangunan gedung kantor (*Landmark*) di Mataram, Solo, Palembang dan Balikpapan serta meningkatkan pemeliharaan fasilitas umum dan infrastruktur di gedung-gedung *Head Office*.

   Selain itu, Direktorat TFS juga sedang melaksanakan proses pengembangan Kawasan Terpadu Wijayakusuma secara terintegrasi berlokasi di Jakarta Barat di atas lahan sekitar 20 Ha yang mencakup area perkantoran, kompleks Mandiri University, gedung serbaguna dan *residensial* yang dijadwalkan selesai pada tahun 2017. Dengan pembentukan *Corporate Real Estate Group*, diharapkan asset Bank Mandiri dapat dikelola secara profesional dan maksimal sehingga dapat memberikan penghasilan dan tambahan modal bagi Bank serta memberikan *support* dalam penyediaan infrastruktur yang berkelas bagi pengembangan bisnis dan operasional Bank Mandiri menuju *The Best Bank in* ASEAN 2020.

5. Penyempurnaan strategi pengadaan agar lebih efektif, efisien dan berkualitas menjadi perhatian utama Direktorat TFS. Selain mengimplementasikan *action plan* menuju *Procurement Excellence*, Direktorat TFS juga telah menerapkan inisiatif *cross functional team* melalui *joint planning session* untuk proses pengadaan *project Information Technology* (IT) dan Non IT secara efektif, efisien dan tepat waktu. Dalam rangka penyempurnaan bisnis proses pengadaan, Direktorat TFS melakukan banyak inovasi untuk mempercepat proses pengadaan dan pembayaran, antara lain sistem pemesanan ATK, promosi dan perangkat keras (*e-order*) secara *online*, 24 *hours response* atas permintaan pengadaan dan penyempurnaan monitoring penandatanganan Berita Acara Serah Terima (BAST) pekerjaan berbasis *website* sehingga mempercepat proses pembayaran serta sistem laporan pengawas pembangunan gedung secara *online*. Proses *procurement* juga diperkuat di Kantor Wilayah maupun perusahaan anak melalui sosialisasi dan *benchmarking* ketentuan dan proses pengadaan kepada seluruh pejabat pengadaan di Kantor Wilayah dan perusahaan anak.

Pada tahun 2014, Direktorat TFS terlibat dalam proses *procurement* untuk 231 Inisiatif Strategis IT dan Non IT serta lebih dari 2.000 pengadaan rutin lainnya untuk mendukung seluruh unit kerja dalam mengembangkan bisnisnya, antara lain inisiatif pengembangan sistem di beberapa unit kerja, pemasangan *Automatic Teller Machine* (ATM) sebanyak 4.195 unit, *Cash Deposit Machine* sebanyak 290 unit, ATM *Drive Thru* sebanyak empat unit, ATM *Mobile* sebanyak 10 unit, MobilMU sebanyak lima unit, pembukaan 51 Kantor Cabang baru di seluruh Indonesia dan penyediaan infrastruktur untuk 200 Unit MMU, 35 cabang MMU serta 20 *Cluster*.

6. Sepanjang tahun 2014, Direktorat TFS menerima penghargaan dari berbagai pihak, antara lain "*Best Foreign Exchange Bank*" dari Finance Asia, "*Best Domestic Providers of Interest Rate Services*" dari Asiamoney dan "*Best FX Bank for Corporates and FI*" dari Alpha South East Asia. Berbagai penghargaan tersebut merupakan bukti komitmen Direktorat TFS untuk terus memberikan jasa layanan yang terbaik di bidang *treasury* dan *trade* bagi seluruh segmen nasabah.

PROFITABILITAS *TREASURY, FINANCIAL INSTITUTIONS & SPECIAL ASSET MANAGEMENT*

Direktorat TFS senantiasa memaksimalkan peluang untuk meningkatkan *revenue* dan volume transaksi, serta menjaga risiko bisnis. Pada tahun 2014 Direktorat *Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management* berhasil memperoleh revenue sebesar Rp7.077 miliar meningkat sebesar 10,25% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp6.419 miliar. Direktorat *Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management* berkontribusi dalam laba Bank Mandiri tahun 2014 sebesar Rp6.993 miliar, meningkat 5,25% dari Rp6.644 miliar pada tahun 2013 Rp7,1 triliun.

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2015

Pada tahun 2015, Direktorat TFS akan berubah nama menjadi Direktorat *Treasury & Markets*, seiring dengan pengalihan fungsi *credit recovery* dan *procurement* ke direktorat lain. Selanjutnya Direktorat TFS akan menangani *Treasury* Group, *International Banking & Financial Insitutions Group* beserta kantor luar negeri, serta supervisi PT Mandiri Sekuritas sebagai perusahaan anak.

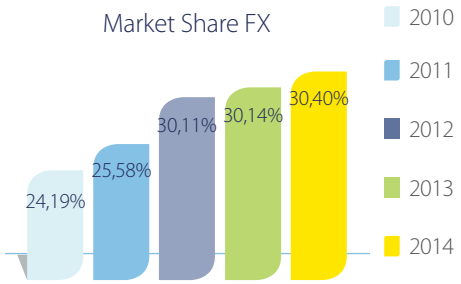
Tahun 2015, *Treasury* akan mulai menggunakan *Treasury Core System* yang baru untuk meningkatkan kualitas layanan treasury di jaringan Bank Mandiri. Selain itu, seluruh kantor cabang Bank Mandiri juga akan menggunakan sistem monitoring transaksi valuta asing oleh nasabah. Dengan sistem ini, seluruh transaksi jual beli valuta asing dapat dimonitor secara real time. Layanan e-FX yang saat ini telah berjalan juga akan diperluas cakupannya sehingga dapat melayani seluruh segmen nasabah, yaitu *wholesale*, *retail*, dan institusi keuangan. Mulai tahun 2015, Direktorat TFS bersama dengan seluruh anak perusahaan Bank Mandiri akan melaksanakan rencana terintegrasi untuk meningkatkan transaksi surat berharga. Rencana ini selain dapat meningkatkan pendapatan dari surat berharga juga dapat menggairahkan pasar obligasi di Indonesia.

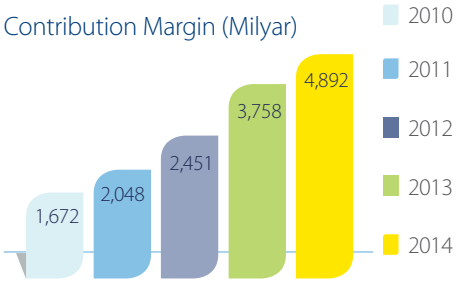
Dalam bidang *Financial Institutions Coverage & Solutions*, bisnis utama Direktorat TFS akan tetap fokus pada usaha di bidang *wholesale remittance*, *trade* dan *capital market services* yang akan dipasarkan dengan *bundling product*. Dengan aliansi yang saling mendukung antar unit kerja di internal Bank Mandiri, tentunya diharapkan lini bisnis yang ada bisa memberikan kontribusi yang maksimal bagi pendapatan Bank. Salah satu pengembangan bisnis trade yang dilakukan adalah Non LC Trade Financing, yaitu fasilitas pembiayaan transaksi trade dengan underlying non LC kepada bank koresponden. Strategi lainnya adalah dengan melakukan integrasi agreement untuk produk-produk trade finance dan intensifikasi pemasaran produk-produk trade finance kepada bank koresponden. Di bidang pasar modal, pengembangan sistem *custody* akan dilanjutkan untuk menyesuaikan dengan regulasi-regulasi yang baru terbit. Pengembangan bisnis dari layanan jasa kustodian syariah maupun kelanjutan bisnis layanan jasa bank kustodian untuk Efek Beragun Aset (EBA) dan Reksa Dana akan terus dilakukan untuk mendukung peningkatan *market share* dan pencapaian visi 2020 di bidang *capital market*. Pengembangan bisnis *capital market* juga akan dapat meningkatkan posisi Bank Mandiri sebagai *leading counterparty* dengan nasabah FI (bank dan non-bank).

Secara perencanaan dalam pengelolaan kredit bermasalah, tantangan selanjutnya adalah menjaga rasio gross NPL agar tetap terkendali dengan baik ditengah kondisi ekonomi makro yang belum benar-benar pulih di tahun 2015. Oleh sebab itu, optimalisasi Early Warning System (EWS) dan Joint Effort yang proaktif akan terus dilakukan secara berkesinambungan dengan Bisnis Unit agar dapat lebih dini menangani debitur yang berpotensi bermasalah masih menjadi kunci keberhasilan Bank Mandiri untuk menjaga rasio NPL-nya. Dengan semakin intensifnya EWS dan Joint Effort ini, penanganan kredit bermasalah tidak hanya difokuskan pada back-end process saja, namun juga di front-end. Sementara itu, terhadap debitur yang tidak kooperatif, Bank akan terus melakukan upaya somasi, optimalisasi likuidasi agunan melalui pelaksanaan lelang di wilayah dan meningkatkan upaya legal action.

Pengelolaan asset Bank Mandiri akan bertransformasi menjadi unit kerja Corporate Real Estate Group yang akan terus berinovasi dalam mengelola asset-asset property Bank Mandiri baik secara komersial maupun non komersial terutama untuk asset-aset yang belum dimanfaatkan secara maksimal. Sosialisasi dan komunikasi dengan regulator maupun pemerintah akan dilakukan secara intens agar optimalisasi asset property Bank Mandiri tidak hanya dapat dijalankan sesuai ketentuan, namun juga dapat memberikan nilai tambah dari sisi revenue maupun capital gain. Untuk mensupport kepentingan bisnis dan operasional Bank, CRE Group akan terus melakukan pembangunan dan pemeliharaan gedung kantor dan rumah dinas diantaranya yaitu pembangunan gedung kantor di Medan, Denpasar, Jayapura dan Jakarta (gedung Area Kasablanka). Pengelolaan asset ini akan dilakukan secara terintegrasi dan berkesinambungan dengan melibatkan seluruh unit kerja pengelola asset baik di Kantor Pusat maupun Wilayah serta didukung oleh Integrated Technology Property System.

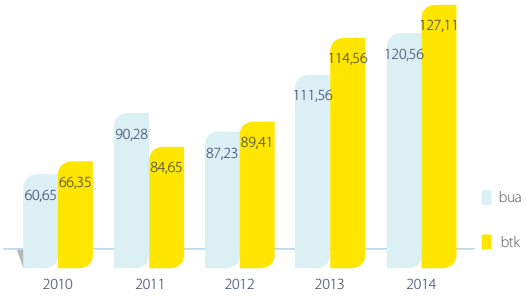
Strategi dan rencana kerja unit Procurement adalah melakukan penyempurnaan proses bisnis sesuai dengan Roadmap Procurement tahun 2015-2020, yaitu Road to Procurement for One Mandiri dengan menciptakan sistem yang dapat menumbuhkan budaya pengadaan untuk seluruh proses pengadaan di Bank Mandiri. Selain itu, juga akan dilakukan penyempurnaan dari sisi kualitas, kecepatan proses bisnis serta transparansi proses pengadaan melalui berbagai Inisiatif diantaranya distribution network transformation melalui penyesuaian ketentuan proses pengadaan dan pembentukan quality control atas pengadaan wilayah, integrated procurement system dan spreading culture to all stakeholders.



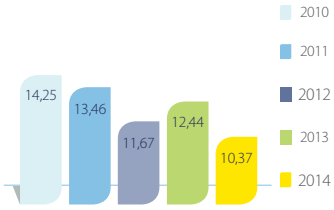


Treasury & FICS

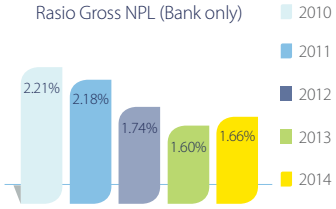
Overhead Expense



Jumlah Restructuring Loan (Trilyun)

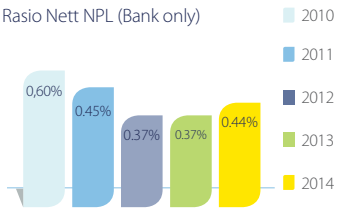


Rasio Gross NPL (Bank only)

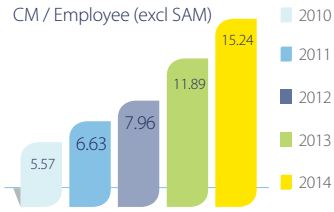


Treasury & FICS

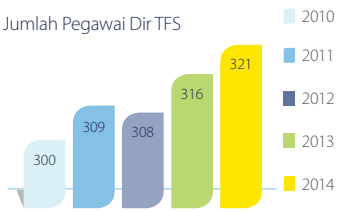
Rasio Nett NPL (Bank only)



CM / Employee (excl SAM)

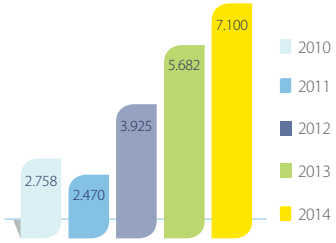


Jumlah Pegawai Dir TFS

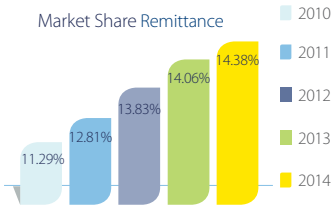


Treasury & FICS

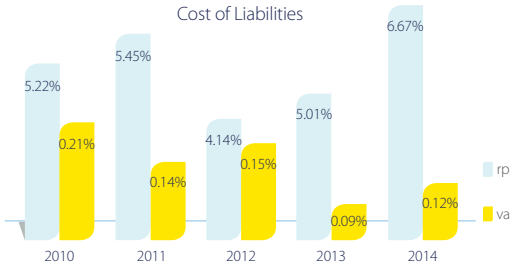
Nilai Pengadaan PFA (milyar)



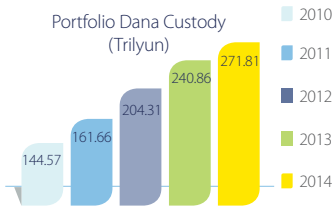
Market Share Remittance



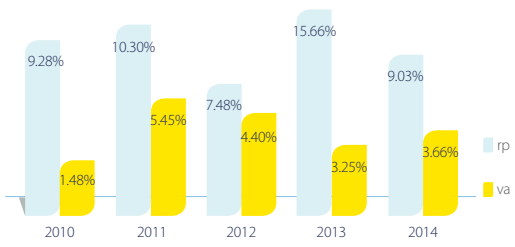
Cost of Liabilities



Portfolio Dana Custody (Trilyun)



Loan Yield



MICRO & RETAIL BANKING

Unit bisnis ini dikelola oleh Direktorat *Micro & Retail Banking*. Fokus pengelolaannya adalah kredit yang diberikan kepada individu dengan skala mikro, produk dan jasa lainnya kepada nasabah individu seperti dana pihak ketiga, transaksi pembayaran dan transaksi lainnya milik nasabah ritel. Guna mewujudkan harapan Bank Mandiri untuk menjadi bank retail utama di Indonesia, selama 2014 Direktorat *Micro & Retail Banking* melakukan berbagai inisiatif strategis baru yang telah menghasilkan pencapaian yang membanggakan baik dari sisi pangsa pasar, komposisi pendanaan, *fee-based income*, basis nasabah, jumlah transaksi, dan cakupan distribusi. Berbagai pencapaian baru tersebut tetap berhasil diraih di tengah ketatnya persaingan bisnis dan berbagai tantangan kondisi ekonomi dan politik yang harus dihadapi.

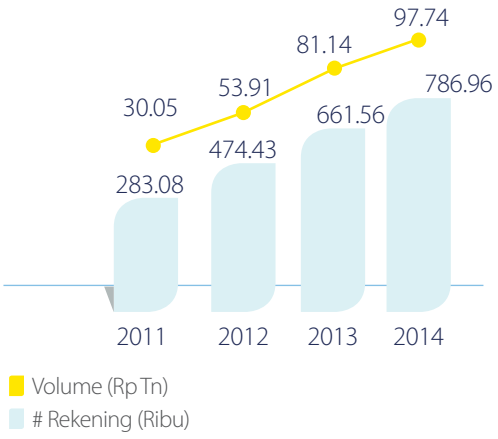
Meskipun harus menghadapi persaingan dan tantangan, Direktorat *Micro & Retail Banking* selalu fokus kepada visi utamanya yaitu menjadi *retail franchise* yang terdepan melalui strategi utamanya yaitu memperluas basis nasabah, memperkuat loyalitas nasabah, memperluas jaringan, memenuhi kebutuhan transaksi nasabah, dan memperbaiki komposisi pendanaan.

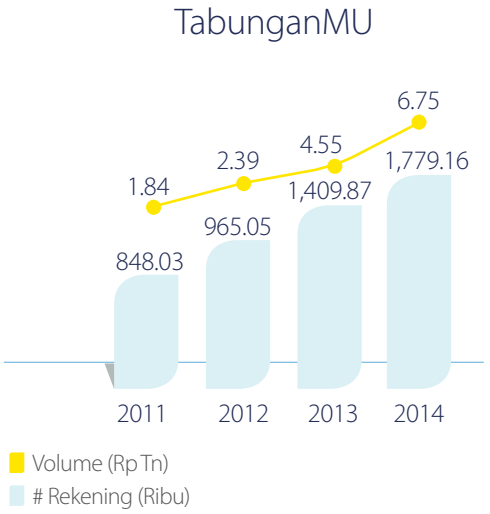
STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS *MICRO AND RETAIL BANKING* TAHUN 2014

Pada tahun 2014, Direktorat *Micro and Retail Banking* terus berupaya menjadi yang terbaik melalui penerapan berbagai inisiatif strategis. Inisiatif strategi tersebut diantaranya adalah:

1. Memperluas jaringan dengan menambah 52 kantor cabang, 3.830 ATM, dan 40.000 EDC baru sehingga jumlah cabang mencapai 1.415 kantor cabang, 15.344 ATM, dan 270.352 EDC.
2. Melanjutkan strategi *Value Chain* dan *Cluster* untuk meningkatkan *funding* dari Tabungan Bisnis atau dana murah. Disamping itu, Direktorat *Micro and Retail Banking* meluncurkan produk TabunganMU (Mitra Usaha) dari segmen Mikro yang dapat berkontribusi yang cukup besar pada tahun 2014.

Tabungan Bisnis





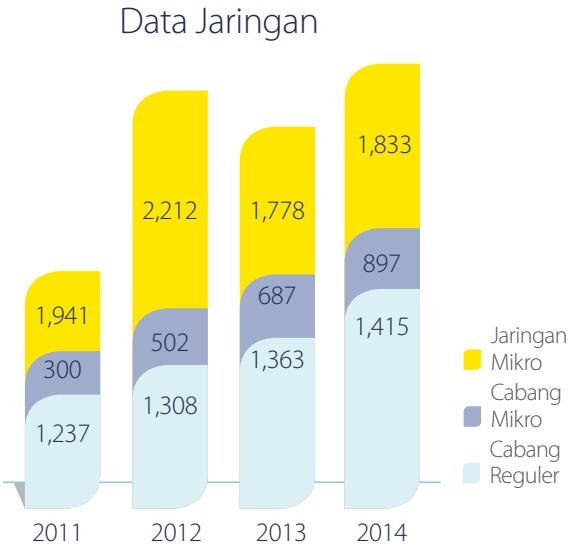
3. Memperkuat dan meningkatkan loyalitas nasabah dengan mengedepankan Fiestapoin sebagai daya tarik untuk memicu nasabah bertransaksi melalui *channel* Bank Mandiri dan meningkatkan saldonya. Dari sisi mikro banking, penyaluran kredit terus dilakukan secara agresif untuk meningkatkan jumlah *portfolio* Bank Mandiri dengan tetap menjaga tingkat NPL.
4. Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan *The Best Service Excellence* di seluruh lini depan bisnis Bank Mandiri.
5. Meningkatkan aliansi dan sinergi dengan unit-unit bisnis lain dan anak perusahaan. Dengan adanya aliansi tersebut, diharapkan Bank Mandiri terus mampu mendominasi pasar *retail payment*.

Melalui implementasi inisiatif srategis dan tingkat layanan yang berkualitas, Bank Mandiri optimis dapat menjadi pilihan utama nasabah dalam bertransaksi sehingga visi sebagai bank mikro dan ritel utama di Indonesia dapat tercapai.

PENCAPAIAN TAHUN 2014

Pada tahun 2014 Direktorat *Micro & Retail Banking* dihadapkan pada berbagai tantangan bisnis dan kondisi ekonomi yang cukup menantang, namun pencapaian yang dihasilkan sangat signifikan. Pencapaian ini dapat diraih oleh Direktorat *Micro & Retail Banking dengan* melakukan beberapa fokus utama yaitu perluasan jaringan, perbaikan komposisi pendanaan, pemenuhan kebutuhan transaksi nasabah terutama melalui *e-channel*, dan memperkuat loyalitas nasabah. Jumlah rekening tabungan di Bank Mandiri di tahun 2014 mencapai 15 juta rekening, meningkat sebesar 12,4% dibandingkan dengan tahun 2013.

Untuk mendukung perluasan jaringan agar dapat lebih mendekatkan diri kepada nasabahnya, Bank Mandiri menambah 52 cabang reguler baru sehingga jumlah cabang reguler meningkat dari 1.363 cabang pada tahun 2013 menjadi 1.415 cabang pada tahun 2014. Selain itu Bank Mandiri juga terus meningkatkan pelayanan terhadap nasabah mikro dengan penambahan jumlah jaringan sehingga jumlahnya menjadi 1.127 unit Mikro, 897 Cabang Mikro, dan 706 Kios Mikro yang tersebar di seluruh Indonesia. Disamping itu, Bank Mandiri juga memiliki jaringan kantor khusus untuk memenuhi kebutuhan nasabah prioritas yang dimilikinya. Sampai dengan akhir tahun 2014, Bank Mandiri telah memiliki 55 *Outlet* Prioritas dan 54 *Lounge* Prioritas.



Selain jaringan kantor cabang, Bank Mandiri juga terus berupaya untuk memenuhi kebutuhan transaksi nasabah dengan terus menambah dan memperluas jaringan ATM. Selama tahun 2014, Bank Mandiri telah menambah 3.830 unit ATM sehingga total jumlah ATM yang tersebar di seluruh Indonesia telah mencapai 15.344 unit. Jumlah transaksi nasabah yang dilayani mencapai 684 juta transaksi, atau tumbuh 7.29 % dibandingkan tahun 2013. Di tahun 2014, Bank Mandiri telah memiliki 57 mobil ATM yang mampu memberikan layanan uang tunai, pembukaan rekening, dan ATM yang tersedia di kota-kota antara lain Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Palembang, Batam, Malang, Yogyakarta, Pekanbaru, Makassar, Banjarmasin, dan Denpasar.

Bank Mandiri juga berhasil menambah jumlah jaringan EDC dari 230.352 mesin di tahun 2013 menjadi 270.352 mesin di tahun 2014. Jumlah transaksi yang dihasilkan selama tahun 2014 sebanyak 104,7 juta transaksi atau meningkat 21 % dari 86,5 juta transaksi di tahun 2013. Jaringan EDC merupakan salah satu channel utama bagi Bank Mandiri untuk mendukung tabungan bisnis.

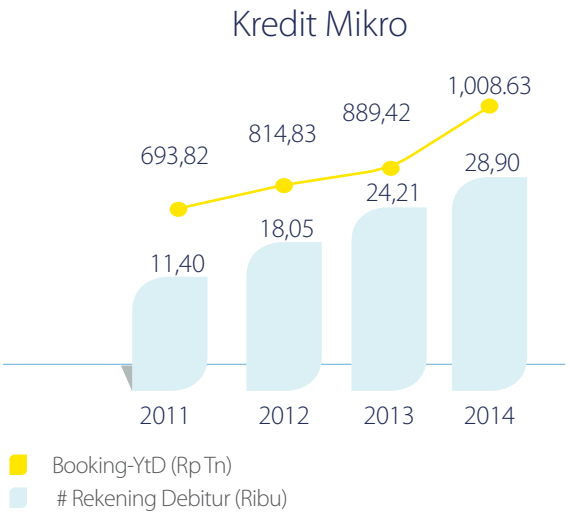
Electronic channel lain yang memudahkan nasabah bertransaksi di mana dan kapan saja adalah *mobile banking* dan *internet banking*. Selama tahun 2014, transaksi *mobile banking* mencapai 68,9 juta transaksi atau meningkat 140,2% dari 28,7 juta transaksi di tahun 2013, sementara transaksi *internet banking* juga telah mencapai 41,1 juta transaksi. Dari sisi inovasi, setelah tahun 2013 Bank Mandiri meluncurkan layanan Mandiri *e-Cash*, kembali pada tahun 2014 inovasi yang diluncurkan adalah Mandiri Fiestapoin.

Di dunia prabayar, Bank Mandiri telah memiliki kartu mandiri *e-Money* (termasuk *e-Toll Card*, Indomaret *Card*, dan Gaz *Card*) di mana pada tahun 2014 jumlah total pengguna kartu *e-Money* telah mencapai 5 juta kartu atau tumbuh 42,9 % dari tahun 2013 dan telah menghasilkan 143 juta transaksi dan volume sebesar Rp 1,6 triliun di tahun 2014.

Setiap tahun Bank Mandiri terus memperbaiki komposisi pendanaan pihak ketiga dengan tetap bertumpu pada komposisi dana murah yang besar. Pada tahun 2014, jumlah dana pihak ketiga Direktorat *Micro & Retail Banking* telah mencapai Rp402,9 triliun atau meningkat 17,9% dibandingkan tahun 2013, volume tabungan meningkat 7,4% menjadi Rp224,4 triliun dari Rp 208,9 triliun pada tahun 2013. Pencapaian ini menyebabkan kontribusi dana murah terhadap total dana pihak ketiga pada tahun 2014 mencapai 68,2%.

Memanfaatkan jumlah dan luasnya jaringan cabang reguler maupun outlet prioritas, selama 2014 Bank Mandiri telah berhasil menjual produk ORI Retail (ORI-011) sebesar Rp2 triliun yang merefleksikan market share 9,5% dari penjualan nasional dan SUKUK Retail (SR-006) sebesar Rp 2,2 triliun yang merefleksikan market share 11,5% dari penjualan nasional.

Pembiayaan segmen mikro juga menunjukkan peningkatan yang luar biasa, total portofolio kredit pada tahun 2014 mencapai Rp36 triliun atau meningkat 33,3% dibandingkan tahun 2013. Pencapaian ini juga tetap diimbangi dengan prinsip kehati-hatian yang baik, dibuktikan dengan tingkat NPL 2014 yang tetap terjaga di level 2,91%.



Realiasi	2012	2013	2014
SV Debit Card (Rp Juta)	27.654.229	37.517.402	46.847.859
Jumlah Trx Debit Card	39.440.202	51.314.365	62.587.363
FBI Kartu Debit (Admin kartu)- Rp Miliar	177,29	241,58	300,47
FBI Prov Kom Debit Card (Rp Miliar)	139,15	143,78	198,71

PENGHARGAAN

Selama tahun 2014 Direktorat *Micro & Retail Banking* menerima berbagai penghargaan baik dari tingkat nasional dan internasional, diantaranya:

1. *Best Service Quality Award* 2014 (Diamond) oleh *Service Excellence*
2. *Golden Peacock Award* di Mumbai, India
3. *Corporate Engagement Awards (CEA)* di London, Inggris

PROFITABILITAS *MICRO & RETAIL BANKING*

Pada tahun 2014 Direktorat *Micro and Retail Banking* berhasil memperoleh pendapatan bunga dan syariah bersih sebesar Rp17.436 miliar meningkat sebesar 45,11% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp12.016 miliar. Pendapatan operasional lainnya tahun 2014 sebesar Rp5.487 miliar meningkat 12,92% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.860 miliar. Direktorat *Micro and Retail Banking* memberikan *Contribution Margin* sebesar Rp12.843 miliar tahun 2014.

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2015

Pada tahun 2015 Bank Mandiri akan memberlakukan *Corporate Plan* yang baru, yaitu Direktorat *Micro & Retail Banking* yang sebelumnya menangani segmen *retail deposit*, *mass market*, nasabah prioritas, kredit mikro, dan jaringan berubah menjadi tiga direktorat terpisah, Direktorat *Micro & Business Banking*, Direktorat *Consumer Banking*, dan Direktorat *Distributions*.

Mass Banking Group dan *Wealth Management Group* bersama *Consumer Finance Group* di bawah Direktorat *Consumer Banking*. *Micro Business Development Group* dan unit *Value Chain* bergabung bersama *Business Banking Group* di Direktorat *Micro & Business Banking*. Sedangkan untuk fungsi jaringan difokuskan dalam direktorat tersendiri yaitu Direktorat *Distributions*. Namun secara berkesinambungan, business model Bank Mandiri tetap memberikan perhatian pada segmen *high yield loan*, *low cost fund*, dan penguatan jaringan.

STRATEGI SEGMEN BUSINESS BANKING

Segmen Business Banking yang merupakan bagian dari segmen retail dengan potensi pertumbuhan yang tinggi memiliki strategi untuk mempercepat pertumbuhan bisnis (*accelerate in growth segment*). Beberapa inisiatif strategis yang akan dikembangkan diantaranya adalah (i) *develop sme sector based strategies,* strategi yang ditujukan untuk menangkap bisnis turunan dari nasabah Corporate Banking dan Commercial Banking di 5 sektor prioritas yaitu Healthcare, Oil & Gas, FMCG, Telco dan Construction. Target yang akan disasar oleh segmen business banking adalah berupa transaksi keuangan dan pembiayaan di *supplier* maupun *distributor* nasabah *anchor* kelolaan Corporate Banking dan Commercial Banking, (ii) *develop and roll-out 'sme ready' branches*, program pengembangan melalui integrasi bisnis SME di cabang-cabang dengan melakukan *mapping* potensi SME dan kelengkapan jaringan cabang, (iii) efektifitas *Cross selling edC + lending* untuk nasabah sme dan merchant Program meningkatkan efektifitas cross selling EDC untuk nasabah SME meliputi nasabah perdagangan eceran, hotel, dan restoran melalui paket bundling produk kredit dan EDC serta Loyalty card program untuk merchant dan nasabah, (iv) *micro transitioners and 'high grow' startups*, strategi untuk terus melayani kebutuhan nasabah sesuai dengan pertumbuhan bisnis nasabah. Dalam hal ini Bank Mandiri akan memberikan paket bundling produk yang disesuaikan dengan size bisnis nasabah disertai dengan program edukasi keuangan yang dibutuhkan nasabah segmen UKM, (v) *develop Wealth Propositions to smes*, program retensi kepada nasabah segmen business banking yang umumnya merupakan pebisnis perorangan, dengan memberikan paket bundling dengan produk dan layanan prioritas, antara lain pemberikan kartu prioritas kepada pebisnis perorangan dengan kriteria tertentu, (vi) *sme branding & loyalty Campaign*, strategi pengembangan branding untuk SME Bank Mandiri dengan didukung program loyalty , antara lain berupa pemasangan TVC di media TV Nasional dan lokal, pelaksanaan Edukasi SME di beberapa kota dan penyediaan Portal untuk sarana komunikasi sesama nasabah SME.

CONSUMER FINANCE

Direktorat Consumer Finance, dalam mengelola segmen konsumer, didukung oleh jaringan Cabang dan partner strategis melalui mekanisme *cross selling*, berhasil tumbuh sebesar 14,3% atau 3,4% di atas pertumbuhan pasar dengan total penyaluran kredit sebesar Rp64,7 Triliun.

Direktorat Consumer Finance bertanggungjawab dalam mengelola bisnis pembiayaan konsumer berupa Kredit Pemilikan Rumah (KPR), *Personal Loans* (Kredit Tanpa Agunan), Kredit Kendaraan Bermotor, Kartu Kredit, dan mulai mengembangkan bisnis General Insurance sejak tahun 2012.

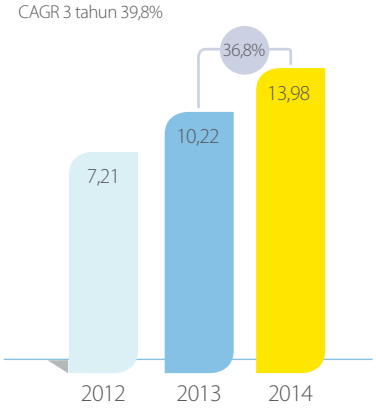
Pada tahun 2014, Bank Mandiri terus melakukan inovasi dalam upaya peningkatan pelayanan, perluasan jaringan pemasaran, dan pengembangan program serta peluncuran produk baru yang lebih tersegmentasi untuk mendukung kinerja dan pertumbuhan Bisnis Direktorat Consumer Finance.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS CONSUMER FINANCE TAHUN 2014

Bisnis Consumer Finance Bank Mandiri di tahun 2014 tetap tumbuh di tengah ketatnya persaingan segmen pembiayaan konsumer dan regulasi Bank Indonesia. Total penyaluran kredit meningkat 14,3% menjadi Rp64,7 Triliun dari sebesar Rp56,6 Triliun di tahun 2013. Sementara secara nasional industri pembiayaan konsumer hanya mencatat pertumbuhan sebesar 10,8%. Dengan pertumbuhan yang lebih baik daripada industri, pangsa pasar kredit konsumer Bank Mandiri tumbuh menjadi 6,4% atau meningkat 0,2% dibandingkan tahun 2013. Pada saat bersamaan, Direktorat Consumer Finance juga terus memperkuat *risk management* dan menjalankan prinsip kehati-hatian sehingga *Non Performing Loans* masih tetap terjaga dikisaran 1,9%. Dengan pencapaian tersebut, pendapatan bunga bersih dari segmen konsumer mencapai sebesar Rp2,9 Triliun serta *fee-based income* mencapai Rp1,6 Triliun. Sehingga Direktorat Consumer Finance secara keseluruhan dapat membukukan kontribusi margin bersih sebesar Rp2,5 Triliun.

Keberhasilan Direktorat Consumer Finance di tahun 2014 antara lain tercermin dari penyaluran Kredit Kendaraan Bermotor dengan mekanisme *Joint Finance* melalui perusahaan anak Mandiri Tunas Finance (MTF) yang tumbuh sebesar 39,8% selama 3 tahun terakhir atau 36,8% (YoY) dengan penyaluran kredit mencapai Rp13,9 Triliun ditengah diberlakukan regulasi Bank Indonesia yang mengatur minimum *Down Payment (DP)*.

Perkembangan Kredit Kendaraan Bermotor (Rp Trilliun)

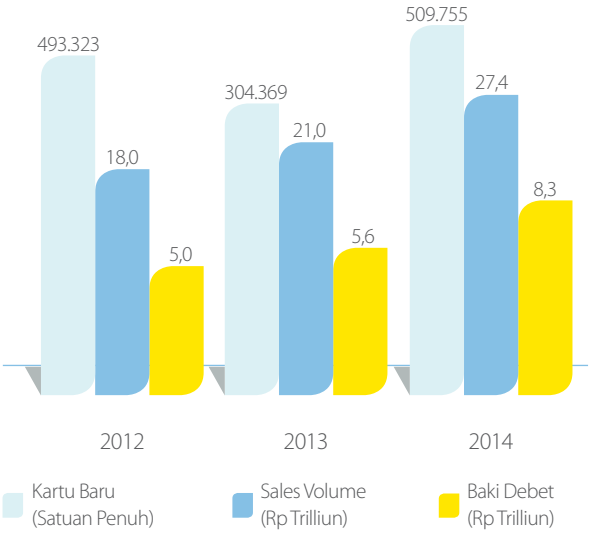


MTF terus mengembangkan jaringan distribusinya yang saat ini telah memiliki 88 cabang di seluruh Indonesia dan juga meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah termasuk percepatan proses serta suku bunga yang kompetitif bagi nasabah. Selain itu MTF juga bersinergi dengan berbagai unit bisnis Bank Mandiri antara lain melalui Cabang Bank Mandiri, kerjasama dengan Corporate Banking, Commercial & Business Banking Bank Mandiri.

Selain penyaluran Kredit Kendaraan Bermotor, Bank Mandiri di tahun 2014 juga berhasil meningkatkan penyaluran kredit *Personal Loans* yang mencapai Rp11,9 Triliun atau tumbuh 22,4% dari tahun 2013. Penyaluran *personal loans* difokuskan pada pegawai perusahaan yang menyalurkan *payroll* melalui Bank Mandiri.

Sepanjang tahun 2014, bisnis kartu kredit Bank Mandiri mencatatkan pertumbuhan yang sangat baik di setiap *leading indicator* utama. Kartu baru meningkat sebesar 67,5% atau sebesar 510 ribu kartu dari posisi tahun 2013, sehingga total pemegang Kartu Kredit Bank Mandiri mencapai 3,7 Juta kartu. Melalui program-program marketing yang menarik, Bank Mandiri berhasil meningkatkan *Sales Volume* menjadi sebesar Rp27,4 Triliun atau meningkat 30,4% dari posisi tahun 2013. Pertumbuhan sales volume dan kartu baru yang cukup stabil mendukung pertambahan baki debet selama 3 tahun terakhir, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 24,5%. Dibandingkan dengan posisi yang sama tahun lalu, pencapaian baki debet tahun 2014 bahkan tumbuh sebesar 47,5% hingga mencapai Rp8,3 Triliun. Hal ini menjadikan Bank Mandiri sebagai salah satu yang terdepan dalam industri ini dengan *market share* sebesar 13,1%. Dengan pencapaian tersebut, Mandiri Kartu Kredit menjadikan tahun 2014 sebagai landasan awal yang sangat baik untuk mencapai target sebagai pemimpin di bisnis kartu kredit Indonesia di tahun 2020.

Pencapaian Kartu Kredit



Selanjutnya bisnis asuransi umum yang dikembangkan melalui perusahaan anak Mandiri AXA General Insurance (MAGI) menunjukkan pertumbuhan pesat. MAGI mencatat pendapatan premi sebesar Rp646 Miliar atau meningkat 64,5% serta berhasil mencatatkan profit yang juga untuk pertama kalinya sejak tiga tahun beroperasi dengan nilai sebesar Rp1,4 Miliar. Pada tahun 2014 MAGI tetap mengandalkan bisnis melalui kerjasama dengan unit bisnis Bank Mandiri seperti Consumer, Mikro, Business Banking, Komersial dan Perusahaan Anak Bank Mandiri khususnya Mandiri Tunas Finance yang telah memberikan kontribusi yang sangat baik untuk portofolio bisnis perusahaan. Untuk mendukung peningkatan volume bisnis tersebut, MAGI juga melaksanakan insiatif pendukung antara lain penawaran produk baru, pengembangan sumber daya manusia, peningkatan layanan untuk mitra bisnis strategis dan nasabah, serta menyediakan sistem teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Saat ini MAGI telah menjalin kerjasama jaringan bengkel rekanan dengan 328 bengkel rekanan di 90 kota dan menyediakan layanan *Emergency Road Assistance (ERA)* di 8 kota besar.

PENGHARGAAN 2014

Selama tahun 2014, Bank Mandiri berhasil memperoleh berbagai penghargaan pada *"Top Brand Award 2014"* sebagai *"Top Brand di dalam kategori KPR", "Pariwara Mitra Keluarga Award 2014"* sebagai *"Pemenang untuk Kategori Jasa Keuangan", "Property & Bank Award ke-9 tahun 2014" sebagai "Bank dengan Layanan Bank Terbaik",* "Indonesia WOW Brand 2014" *sebagai "Bronze Champion of Indonesia WOW Brand 2014 Category Mortgage (BUKU IV)".*

Selain itu, bisnis kartu kredit Bank Mandiri berhasil memperoleh berbagai penghargaan diantaranya di tingkat Asia Pacific, yaitu *"RBI Asia Trailblazers Award 2014"* kategori *"Process Excellence in Loan Origination", "Best Segment Solution Award"* pada *"Master Card Innovation Forum 2014", "Most Favorite Women Brand 2014"* kategori *"Credit Card", "Service Quality Diamond Awards 2014"* kategori *"Platinum Credit Card dan Regular Credit Card"* dan *"Customer Satisfaction Award"* dari Roy Morgan.

PROFITABILITAS CONSUMER FINANCE

Pada tahun 2014 Direktorat Consumer Finance berhasil memperoleh pendapatan bunga dan syariah bersih sebesar Rp2,92 triliun dan pendapatan operasional lainnya sebesar Rp1,58 triliun. Direktorat Consumer Finance berkontribusi dalam laba bersih Bank Mandiri tahun 2014 sebesar Rp2,49 triliun

STRATEGI & RENCANA KERJA 2015

Strategi pengembangan bisnis Consumer Finance pada tahun 2015 tetap diarahkan untuk pengembangan bisnis retail financing dengan fokus pada peningkatan produk holding, partner strategis dan segmen yang berpotensi tumbuh dengan cepat. Hal ini sejalan dengan rencana korporasi Bank Mandiri untuk menjadi yang terdepan pada segmen Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Personal Loan, Kartu Kredit, dan Kredit Kendaraan Bermotor serta Bisnis Asuransi Umum.

Program kerja Direktorat Consumer Finance lebih diarahkan bersinergi dengan jaringan distribusi dan unit bisnis lain di Bank Mandiri, penajaman target market di masing-masing daerah yang potensial, pengembangan produk yang lebih customer oriented dan pricing strategy yang kompetitif dengan dukungan manajemen risiko yang dinamis. Jumlah jaringan cabang yang mencapai lebih dari 1.400 kantor cabang regular dan jumlah nasabah yang mencapai lebih dari 13 Juta nasabah tentunya dapat menjadi competitive advantage tersendiri bagi Direktorat Consumer Finance untuk melakukan penetrasi yang lebih luas dan agresif. Penerapan strategi aliansi dengan mengoptimalkan jaringan cabang untuk melakukan referral dan cross selling produk KPR, personal loan, kartu kredit, kredit kendaraan bermotor dan asuransi umum.

Bank Mandiri meyakini bahwa bisnis KPR akan tetap tumbuh dan dapat mempertahankan posisi sebagai salah satu market leader di bisnis KPR. Direktorat Consumer Finance akan terus mengembangkan binis KPR melalui peningkatan jumlah proyek kerjasama dan program marketing serta joint promotion dengan developer, meningkatkan aliansi internal dalam penyaluran KPR, meningkatkan kontribusi secondary mortgage, strategi produk/pricing serta pelayanan dan proses bisnis yang lebih baik.

Pada bisnis personal loans, Bank Mandiri mengembangkan produk high yield berbasis payroll yang akan difokuskan melalui strategi aliansi dengan unit bisnis lain di Bank Mandiri, khsususnya untuk penetrasi perusahaan-perusahaan yang menjadi nasabah korporasi Bank Mandiri yang penyaluran payrollnya melalui Bank Mandiri dengan memberikan fitur produk dan suku bunga yang menarik. Selain itu, perluasan pasar juga dilakukan dengan peningkatan product holding nasabah eksisting bank Mandiri melalui program cross selling dan juga program pre approved untuk nasabah dengan kriteria tertentu.

Pertumbuhan segmen mass affluent di Indonesia yang cukup pesat, penetrasi kartu kredit yang masih bisa ditingkatkan, dan daya beli serta tingkat konsumsi yang tinggi menjadikan bisnis kartu kredit di Indonesia masih sangat berpotensi dan menarik untuk digarap. Untuk memenangkan potensi tersebut, Bank Mandiri telah menyusun berbagai rencana strategis di setiap tahapan lifecycle kartu kredit.

Bisnis model baru melalui partner co-brand akan menjadi salah satu strategi utama untuk akuisisi. Di tahun 2015, Bank Mandiri akan bekerjasama dengan lebih dari 5 partner. Penajaman strategi akuisisi juga dilakukan dengan cara penggunaan cabang Bank Mandiri sebagai chanel utama penjualan kartu kredit. Dengan menggunakan lebih dari 1.400 cabang Bank Mandiri sebagai sales point, diharapkan penetrasi kartu kredit Mandiri bisa memiliki daya jangkau yang lebih luas.

Program marketing yang menarik dan sesuai dengan kebutuhan dan karakter pemegang kartu juga akan menjadi fokus agar kartu kredit Mandiri menjadi pilihan utama dalam bertransaksi. Melanjutkan program tahun 2014, di tahun 2015 Bank Mandiri akan terus mengembangkan program loyalty sehingga pemegang kartu akan menerima benefit yang berkesinambungan dari setiap transaksi yang dilakukan dengan kartu kredit mandiri. Selain itu, Bank Mandiri juga akan melakukan pengembangan electronic channel sebagai bentuk integrasi dari program marketing, layanan maupun program loyalty, sehingga komunikasi Bank Mandiri dengan seluruh pemegang kartu menjadi lebih efektif, mudah dan nyaman.

Untuk mempercepat pertumbuhan bisnis kartu kredit, saat ini Bank Mandiri telah bekerjasama dengan beberapa

partner strategis, baik institusi financial maupun non financial dalam penerbitan kartu kredit. Di tahun 2015, Bank Mandiri akan memperdalam hubungan yang terjalin selama ini, sehingga Bank Mandiri menjadi Liaison Partner yang selalu ada untuk mendukung pemenuhan segala kebutuhan partner.

Dari sisi produk, Bank Mandiri akan mengembangkan produk Commercial Card untuk nasabah di segmen Small Medium Enterprise (SME). Dengan pengalaman melayani nasabah SME selama ini, Bank Mandiri yakin dapat membuat produk kartu kredit yang kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis segmen SME. Dengan Commercial Card, Bank Mandiri menjadi partner dalam pertumbuhan bisnis nasabah SME.

Direktorat Consumer Finance akan terus berinovasi agar dapat memberikan solusi yang bernilai tambah kepada nasabah sehingga dapat terus tumbuh secara berkesinambungan. Pengembangan produk, program marketing maupun strategi komunikasi disesuaikan dengan customer profile sehingga memberikan customer experience yang melebihi ekspektasi. Sistem manajemen risiko akan terus disempurnakan untuk mendukung strategi pertumbuhan bisnis sehingga Direktorat Consumer Finance memiliki pangsa pasar terbesar di tahun 2015.

tinjauan kinerja keuangan

Manajemen telah berkinerja sangat baik, terutama dalam hal kenaikan pendapatan signifikan. Kami membukukan peningkatan pendapatan yang diperoleh dari kenaikan pendapatan bunga dan syariah bersih serta pendapatan operasional lainnya, seiring dengan peningkatan pendapatan, menjadikan laba kami naik signifikan, melalui kinerja yang baik kami bertekad terus melanjutkannya. Kami terus berupaya menciptakan masa depan yang lebih baik dalam hal pertumbuhan, efisiensi, penciptaan nilai serta aspek kinerja lain bagi *stakeholder*.

Bahasan mengenai Analisis Kinerja Keuangan Bank Mandiri, untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 ini, sebaiknya dibaca bersama-sama dengan Laporan Keuangan Konsolidasian yang lengkap, termasuk catatan-catatan di dalamnya yang terdapat pada bab berikutnya.

Bahasan ini disusun berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Mandiri dan Entitas Anak untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2014 dan 2013 yang disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia. Laporan keuangan tersebut telah diaudit oleh auditor independen KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan, anggota dari PwC Global Network. Semua informasi keuangan yang berhubungan dengan Bank Mandiri dinyatakan secara konsolidasian sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Bahasan serta analisis tentang Laporan Posisi Keuangan Bank Mandiri ini disajikan dalam 3 bagian, yaitu Laporan Posisi Keuangan, Laporan Laba Rugi Komprehensif, dan Laporan Arus Kas.

LAPORAN LABA RUGI

Pada tahun 2014, Bank Mandiri berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp19.872 miliar atau tumbuh sebesar 9,16% dari tahun 2013. Dengan perolehan laba bersih tersebut, laba per saham (EPS) tahun 2014 adalah sebesar Rp851,66. Sementara itu, pendapatan bunga dan pendapatan syariah meningkat sebesar 24,75%, dari Rp50.209 miliar di tahun 2013 menjadi Rp62.638 miliar di tahun 2014. Sedangkan jumlah pendapatan operasional meningkat 11,66%, dari Rp50.941 miliar di tahun 2013 menjadi Rp56.882 miliar di tahun 2014.

Tabel Ringkasan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi
Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012*)	2013*)	2014	Perubahan (%)
Pendapatan Bunga dan pendapatan Syariah	42.550	50.209	62.638	24,75
Beban Bunga dan Beban Syariah	(15.020)	(16.399)	(23.506)	43,34
Pendapatan Bunga dan Syariah – Bersih	27.531	33.810	39.132	15,74
Pendapatan Premi – Bersih	2.163	2.626	2.681	2,09
Pendapatan Bunga dan Syariah, dan Premi-bersih	30.584	36.435	41.813	14,76
bersih				

	2012*)	2013*)	2014	Perubahan (%)
Pendapatan Provisi, dan Komisi, lainnya	7.400	8.704	9.132	4,92
Laba selisih kurs bersih	1.094	1.853	1.588	(14,30)
Keuntungan dari penjualan efek-efek & Obligasi Pemerintah	297	39	234	500,00
Keuntungan (kerugian)yang belum direalisasikan dari kenaikan/penurunan nilai wajar efek-efek & Obligasi Pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak unit link	42	(219)	147	167,12
Pendapatan Operasional Lainnya	3.403	4.129	3.968	(3,90)
Pendapatan Operasional	41.930	50.942	56.882	11,66
Beban CKPN dan Komitmen & Kontinjensi serta lainnya (net)	(3.392)	(4.856)	(5.529)	13,86
Beban Umum & Administrasi	(8.254)	(9.898)	(11.448)	15,66
Beban gaji dan tunjangan	(8.046)	(9.431)	(10.848)	15,02
Beban Operasional Lainnya – lain-lain bersih	(2.613)	(3.205)	(3.078)	3,96
Laba Operasional	19.625	23.552	25.978	10,30
Pendapatan Bukan Operasional-bersih	879	510	30	(94,12)
Laba Sebelum beban pajak dan kepentingan non pengendali	20.504	24.062	26.008	8,09
Beban Pajak	(4.461)	(5.232)	(5.353)	2,31
Laba Bersih	16.044	18.830	20.655	9,69
Pendapatan (rugi) Komprehensif Lain-Setelah Pajak	213	(834)	828	199,28
Laba Komprehensif	16.257	17.996	21.483	19,38

*) terdiri dari laba bersih pemilik entitas induk sebesar Rp19.872 miliar dan kepentingan non pengendali sebesar Rp783 miliar

PENDAPATAN BUNGA DAN PENDAPATAN SYARIAH

Pendapatan Bunga diperoleh dari Kredit yang diberikan, Obligasi Pemerintah, Efek-efek, Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain, Pendapatan pembiayaan konsumen, dan lain-lain. Pada tahun 2014, Pendapatan Bunga sebesar Rp57.563 miliar, meningkat sebesar 27,52% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp45.139 miliar.

Pendapatan Syariah diperoleh dari pengelolaan dana oleh Entitas Anak sebagai *mudharib* yang terdiri atas pendapatan keuntungan *murabahah* dan pendapatan bersih *istishna*, pendapatan bagi hasil *mudharabah* dan *musyarakah*, serta pendapatan bersih *ijarah*. Pada tahun 2014, Pendapatan Syariah sebesar Rp5.075 miliar, hanya meningkat tipis sebesar 0,10% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp5.070 miliar.

Pada tahun 2014, Bank Mandiri memperoleh Pendapatan Bunga dan Syariah sebesar Rp62.638 miliar, meningkat 24,75% dibandingkan dengan tahun 2013 sebesar Rp50.209 miliar. Peningkatan ini terutama dipengaruhi oleh peningkatan dari pendapatan bunga yang diperoleh dari kredit yang diberikan, obligasi pemerintah dan efek-efek.

Tabel Pendapatan Bunga dan Syariah Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Pendapatan Bunga	**38.203**	**45.139**	**57.563**	**27,52**
Kredit yang diberikan	32.310	38.195	48.237	26,29
Obligasi Pemerintah	3.075	3.484	4.634	33,00
Efek-Efek	887	1.085	1.653	52,35
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	730	847	1.105	30,46
Pendapatan Pembiayaan Konsumen	654	920	1.119	21,63
Lain-Lain	546	608	815	34,05
Pendapatan Syariah	**4.347**	**5.070**	**5.075**	**0,09**
Pendapatan Keuntungan Murabahah Pendapatan Bersih Istishna	3.082	3.780	3.878	2,59
Pendapatan Bagi Hasil Mudharabah	629	544	420	(22,79)
Pendapatan Bagi Hasil Musyarakah	603	704	751	6,68
Pendapatan Bersih Ijarah	33	42	26	(39,53)
Pendapatan Bunga dan Syariah	**42.550**	**50.209**	**62.638**	**24,75**

BEBAN BUNGA DAN BEBAN SYARIAH

Beban Bunga dan Syariah terdiri dari beban bunga atas Deposito Berjangka, Tabungan, Giro, dan lain-lain. Beban atas deposito berjangka dan tabungan termasuk beban atas kedua produk tersebut yang berdasarkan prinsip syariah. Beban bunga dan syariah meningkat sebesar 43,33% dari Rp16.399 miliar di tahun 2013 menjadi Rp23.506 miliar di tahun 2014. Sementara itu, proporsi beban bunga simpanan terhadap total beban bunga juga mengalami sedikit peningkatan dari 90,47% di tahun 2013 menjadi 91,2% di tahun 2014.

Tabel Beban Bunga dan Syariah Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Deposito Berjangka	8.814	10.219	16.481	61,28
Tabungan	2.860	3.218	3.352	4,16
Giro	1.260	1.399	1.562	11,65
Lainnya	1.196	1.563	2.110	34,99
Beban Bunga dan Syariah	**14.129**	**16.399**	**23.506**	**43,33**

KOMPOSISI BEBAN DAN BUNGA SYARIAH TAHUN 2014 DAN 2013

Secara bank saja, volume rata-rata simpanan meningkat sebesar 13,2% dari Rp338.814 miliar di tahun 2013 menjadi Rp440.136 miliar di tahun 2014. Untuk volume rata-rata giro dan tabungan meningkat sebesar 8,9% dari Rp 233.401 miliar di tahun 2013 menjadi Rp254.248 miliar di tahun 2014. Sedangkan volume rata-rata deposito berjangka mengalami peningkatan sebesar 19,6% dari Rp155.413 miliar di tahun 2013 menjadi Rp185.888 miliar di tahun 2014.

PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA

Pendapatan Operasional Lainnya diperoleh dari Provisi dan Komisi Lainnya, Laba Selisih kurs-bersih, dan Lain-Lain. Pendapatan dari Lain-lain termasuk dari Penerimaan kembali atas pinjaman yang telah dihapusbukukan, Pendapatan dari kredit hapus buku, Pendapatan denda, Pendapatan bea materai, *Safety deposit box*, dan lain-lain. Pada tahun 2014, Total Pendapatan Operasional Lainnya sebesar Rp14.688 miliar, hanya meningkat 0,01% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp14.686 miliar. Peningkatan yang tidak terlalu signifikan ini dikarenakan adanya penurunan penerimaan kembali atas pinjaman yang telah dihapusbukukan di tahun 2014 sebesar Rp2.397 miliar, turun 10,12% dibanding tahun 2013 sebesar Rp2.667 miliar.

Tabel Pendapatan Operasional Lainnya Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Provisi dan komisi Lainnya	7.400	8.704	9.132	4,92
Laba selisih kurs	1.095	1.853	1.588	(14,30)
Lain-Lain	3.403	4.129	3.968	(3,90)
Penerimaan kembali atas pinjaman yang telah dihapusbukukan	2.285	2.667	2.397	(10,12)
Pendapatan dari kredit hapus buku	265	335	210	(37,31)
Pendapatan denda	113	129	157	21,71
Pendapatan bea materai	52	52	48	(7,69)
Safety deposit box	30	35	35	0,00
lain-lain	658	910	1.121	23,19
Pendapatan Operasional Lainnya	**11.898**	**14.686**	**14.688**	**0,01**

(PEMBENTUKAN) /PEMBALIKAN CADANGAN KERUGIAN PENURUNAN NILAI

Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai terdiri dari Giro pada bank lain, Penempatan pada bank lain, Efek-efek, Tagihan lainnya - transaksi perdagangan, Kredit yang diberikan, Piutang pembiayaan konsumen, Investasi bersih dalam sewa pembiayaan, Tagihan akseptasi, dan Penyertaan saham. Pada tahun 2014, Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai sebesar Rp5.718 miliar, meningkat 17,38% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.871miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh meningkatnya jumlah kredit yang diberikan serta tagihan transaksi perdagangan lainnya di tahun 2014.

Tabel Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Giro pada bank lain	4.938	(3.726)	6.846	(283,74)
Penempatan pada bank lain	75.272	(8.548)	10.321	(220,74)
Efek-efek	(29.411)	(30.199)	(18.804)	(37,73)
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	-	-	(41.941)	100
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	13.263	(39.848)	(115.522)	189,91
Kredit yang diberikan	(3.414.546)	(4.635.551)	(5.294.726)	14,22
Piutang pembiayaan konsumen	(120.117)	(150.153)	(209.113)	39,27
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	(1.570)	(6.756)	(10.806)	59,95
Tagihan akseptasi	51.341	3.649	(44.873)	(1.329,73)
Penyertaan saham	(2.237)	(310)	488	(257,42)
Pembentukan)/pembalikan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	**(3.423.067)**	**(4.871.442)**	**(5.718.130)**	**17,38**

(PEMBENTUKAN) /PEMBALIKAN PENYISIHAN KERUGIAN

Pembentukan Pembalikan Penyisihan Kerugian terdiri dari Estimasi kerugian yang timbul dari kasus *fraud*, Estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum, dan Aset lain-lain pada tahun 2014, Pembalikan Penyisihan Kerugian sebesar Rp183 miliar, meningkat tajam dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh pembalikan penyisihan kerugian dari estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum, dari yang sebelumnya mengalami kerugian sebesar Rp14 miliar, namun pada tahun 2014 mengalami keuntungan sebesar Rp129 miliar.

Tabel (Pembentukan)/Pembalikan Penyisihan Kerugian Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Estimasi kerugian yang timbul dari kasus *fraud*	(9.603)	(4.337)	11.710	(370,00)
Estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum	(16.611)	(14.409)	129.296	(997,33)
Aset lain-lain	13.124	23.070	42.475	84,11
(Pembentukan)/Pembalikan Penyisihan Kerugian	**(13.090)**	**4.324**	**183.481**	**4.143,32**

KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) YANG BELUM DIREALISASI DARI KENAIKAN/(PENURUNAN) NILAI WAJAR EFEK-EFEK DAN OBLIGASI PEMERINTAH

Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak *unit link* terdiri dari Efek-efek, Obligasi Pemerintah, Perubahan nilai wajar investasi pemegang polis dan kenaikan/(penurunan) kontrak liabilitas kontrak *unit-linked.* Pada tahun 2014, Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak *unit link* sebesar Rp147 miliar, naik 166,80% dibandingkan tahun 2013 yang mengalami kerugian sebesar Rp219 miliar.

Tabel Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek Obligasi Pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak unit link Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Efek-efek	26.680	(26.049)	93.824	460,18
Obligasi Pemerintah	15.790	(193.304)	52.697	127,26
Perubahan nilai wajar investasi pemegang polis dan kenaikan/(penurunan) kontrak liabilitas kontrak unit-linked				
Perubahan nilai wajar dari investasi pemegang polis	351.192	(737.407)	2.860.353	487,89
Kenaikan liabilitas kontrak unit-linked	(351.192)	737.407	(2.860.353)	(487,89)
Keuntungan/(Kerugian) Yang Belum Direalisasi Dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-Efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis Pada Kontrak Unit Link	**42.470**	**(219.353)**	**146.521**	**166,80**

KEUNTUNGAN DARI PENJUALAN EFEK-EFEK DAN OBLIGASI PEMERINTAH

Keuntungan Dari Penjualan Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah terdiri dari keuntungan penjualan Efek-Efek dan Obligasi Pemerintah yang keduanya diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan tersedia untuk dijual. Pada tahun 2014. Keuntungan Dari Penjualan Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah sebesar Rp234 miliar meningkat 5x lipat dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp39 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh adanya keuntungan yang dihasilkan dari penjualan obligasi pemerintah yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi menjadi sebesar Rp45 miliar, naik dari yang sebelumnya mengalami kerugian sebesar Rp11 miliar.

Tabel Keuntungan Dari Penjualan Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Efek-Efek				
diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	76.919	6.145	39.425	541,58
tersedia untuk dijual	(50.992)	(2.709)	33.355	1.331,27
Obligasi Pemerintah				
diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	91.293	(11.293)	45.220	500,42
tersedia untuk dijual	179.519	46.973	116.463	147,94
Keuntungan Dari Penjualan Efek-Efek Dan Obligasi Pemerintah	**296.739**	**39.116**	**234.463**	**499,40**

BEBAN OPERASIONAL LAINNYA

Beban Operasional Lainnya terdiri dari Beban Gaji Dan Tunjangan, Beban Umum Dan Administrasi, dan Lain-Lain. Pada tahun 2014, Beban Operasional Lainnya sebesar Rp25.374 miliar, meningkat 12,61% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp22.534 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh peningkatan beban umum dan administrasi dari Rp9.898 miliar di tahun 2013 menjadi Rp11.448 miliar di tahun 2014.

Beban gaji dan tunjangan mencakup beban dari Gaji, Upah, Pensiun dan Tunjangan Pajak; Tunjangan Hari Raya (THR), Cuti dan Terkait Lainnya; Kesejahteraan Pegawai; Pendidikan dan Pelatihan; Penyisihan Cadangan Uang Penghargaan Pegawai; Penyisihan Cadangan Tantiem; serta Bonus dan Lainnya. Pada tahun 2014. Beban gaji dan tunjangan sebesar Rp10.848 miliar meningkat 15,02% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp9.431 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh meningkatnya gaji, upah, pensiun dan tunjangan pajak pegawai di tahun 2014 menjadi sebesar Rp6.100 miliar dari Rp5.233 miliar di tahun 2013.

Beban Umum dan Administrasi mencakup beban jasa profesional; Sewa; Promosi; Perbaikan dan pemeliharaan; Penyusutan aset tetap; Barang/jasa pihak ketiga lainnya; Komunikasi; Listrik, air dan gas; Alat Tulis Kantor; Transportasi; Beban perjalanan dinas; Amortisasi aset tidak berwujud; Beban premi asuransi; dan Lain-lain. Pada tahun 2014, Beban Umum dan Administrasi sebesar Rp11.448 miliar meningkat 15,66% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp9.898 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh adanya peningkatan yang cukup besar dari pengadaan Barang/Jasa Pihak Ketiga. dari sebesar Rp829 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp1.116 miliar pada tahun 2014.

Beban Lain-Lain mencakup beban premi asuransi untuk program penjaminan dana nasabah, provisi dan komisi; Kompensasi tenaga pemasaran asuransi; Beban terkait

dengan transaksi ATM dan kartu kredit; Beban transaksi RTGS, remittance dan kliring; Beban restruksturisasi tenaga kerja; dan Lain-lain. Pada tahun 2014, Beban lain-lain sebesar Rp3.078 miliar, menurun 3,93% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp3.204 miliar. Penurunan ini terutama disebabkan oleh adanya penurunan beban kompensasi tenaga pemasaran asuransi dan beban lain-lain masing-masing sebesar Rp36 miliar dan Rp553 miliar.

Tabel Beban Operasional Lainnya Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Beban Gaji Dan Tunjangan	**8.045.716**	**9.431.337**	**10.848.031**	**15.02**
Gaji, Upah, Pensiun dan Tunjangan Pajak	4.476.187	5.233.494	6.100.140	16.56
Tunjangan Hari Raya (THR) Cuti dan Terkait Lainnya	810.835	956.753	1.206.130	26.06
Kesejahteraan Pegawai	579.503	752.661	904.372	20.16
Pendidikan dan Pelatihan	371.976	423.474	463.904	9.55
Penyisihan Cadangan Uang Penghargaan Pegawai	174.395	321.791	293.932	(8.66)
Penyisihan Cadangan Tantiem	112.739	160.243	152.273	(4.97)
Bonus dan Lainnya	1.520.081	1.582.921	1.727.280	9.12
Beban Umum Dan Administrasi	**8.253.902**	**9.898.400**	**11.448.310**	**15.66**
Beban jasa profesional	1.376.443	1.978.886	2.380.440	20.29
Sewa	964.594	1.157.268	1.291.413	11.59
Promosi	1.000.810	989.542	986.272	(0.33)
Perbaikan dan pemeliharaan	861.311	883.411	973.698	10.22
Penyusutan aset tetap	620.675	822.193	938.547	14.15
Barang/jasa pihak ketiga lainnya	634.016	829.061	1.116.362	34.65
Komunikasi	763.002	824.442	918.280	11.38
Listrik. air dan gas	380.490	433.332	512.952	18.37
Alat Tulis Kantor	356.873	412.631	488.373	18.36
Transportasi	265.332	294.589	339.631	15.29
Beban perjalanan dinas	167.844	212.948	247.239	16.10
Amortisasi aset tidak berwujud	89.884	131.282	217.254	65.49
Beban premi asuransi	65.550	75.737	70.404	(7.04)
Lain – lain	707.078	853.078	967.445	13.41
Lain-Lain	**2.613.410**	**3.204.042**	**3.078.010**	**(3.93)**

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Premi asuransi untuk program penjaminan dana nasabah		1.032.192	1.171.997	11.87
beban provisi dan komisi	460.895	563.784	709.392	25.83
Kompensasi tenaga pemasaran asuransi	322.128	341.997	306.156	(10.48)
Beban terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	205.900	239.117	340.818	42.53
Beban transaksi RTGS remittance dan kliring	73.467	56.038	62.206	11.01
Beban restruksturisasi tenaga kerja	245.477	-	69.733	100.00
Lain-lain	1.305.543	970.314	417.708	(56.95)
Beban Operasional Lainnya	**(18.913.028)**	**(21.500.987)**	**(24.202.335)**	**(12.56)**

PENDAPATAN BUKAN OPERASIONAL

Pendapatan Bukan Operasional terdiri dari Laba atas penjualan aset tetap, Pendapatan sewa gedung, Pendapatan atas transaksi KSO, Denda, Laba atas penjualan agunan yang diambil alih, dan Lain-lain. Pada tahun 2014, Pendapatan Bukan Operasional sebesar Rp29.909 miliar, menurun 94,14% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp510 miliar. Penurunan ini terutama disebabkan oleh penurunan laba atas penjualan aset tetap dan penurunan pendapatan sewa gedung masing-masing sebesar 96,81% dan 83,28%.

Tabel Pendapatan Bukan Operasional Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Laba atas penjualan aset tetap	4.558	129.416	4.122	(96,81)
Pendapatan sewa gedung	126.231	61.201	10.235	(83,28)
Pendapatan atas transaksi KSO	325.930	15.597	15.597	0,00
Denda	(5.382)	(9.759)	(10.904)	11,73
Laba atas penjualan agunan yang diambil alih	361.295	-	-	-
Lain-lain	66.189	313.671	10.859	(96,54)
Pendapatan Bukan Operasional	**878.821**	**510.126**	**29.909**	**(94,14)**

BEBAN PAJAK

Beban Pajak terdiri dari beban pajak kini dan tangguhan. Pada tahun 2014, Beban Pajak sebesar Rp5.353 miliar, meningkat sebesar 2,32% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp5.232 miliar.

Tabel Beban Pajak Tahun 2012-2014 (Rp juta)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Pajak Kini	(4.640.513)	(5.288.489)	(5.309.919)	0,41
Pajak Tangguhan	179.863	56.586	(43.313)	(176,54)
Beban Pajak	**(4.460.650)**	**(5.231.903)**	**(5.353.232)**	**2,32**

PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN

Pada tahun 2014, Pendapatan Komprehensif Lain sebesar Rp828 miliar. Hal ini berbeda dibandingkan di tahun 2013 dimana Bank Mandiri tidak memperoleh Pendapatan Komprehensif Lain, melainkan merugi sebesar Rp834 miliar. Peningkatan yang sangat signifikan ini terutama disebabkan oleh kenaikan dari keuntungan bersih yang belum direalisasi dari kenaikan aset keuangan tersedia untuk dijual.

LABA BERSIH DAN LABA KOMPREHENSIF DIATRIBUSIKAN KEPADA ENTITAS INDUK DAN KEPENTINGAN NON PENGENDALI

Pada tahun 2014, Laba Bersih yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk sebesar Rp19.872 miliar, naik sebesar 9,16% dibandingakan tahun 2013 sebesar Rp18.204 miliar. Sedangkan bagian Laba Bersih yang diatribusikan kepada kepentingan non pengendali tahun 2014 sebesar Rp783 miliar, naik sebesar 25,08% dibandingkan tahun 2013 yang sebesar Rp626 miliar.

Pada tahun 2014, Laba Komprehensif yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk sebesar Rp20.700 miliar, naik sebesar 19,17% dibandingakan tahun 2013 sebesar Rp17.370 miliar. Sedangkan bagian Laba Komprehensif yang diatribusikan kepada kepentingan non pengendali tahun 2014 sebesar Rp783 miliar, naik sebesar 25,08% dibandingkan tahun 2013 yang sebesar Rp626 miliar.

LABA PER SAHAM

Laba per Saham (EPS) adalah laba bersih konsolidasian akhir tahun berjalan dibagi dengan jumlah rata-rata tertimbang saham yang ditempatkan dan disetor penuh pada tahun berjalan. Jumlah rata-rata tertimbang lembar saham beredar yang digunakan sebagai pembagi dalam menghitung laba per saham pada tahun 2014 sebanyak 23.333.333.333 lembar. Laba per saham dasar pada tahun 2014 adalah sebesar Rp851,66 sedangkan pada tahun 2013 sebesar Rp780,16.

Laba bersih untuk tahun 2014 meningkat sebesar 9,69% dari Rp18.830 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp20.655 miliar. Kenaikan laba bersih ini terutama didorong oleh peningkatan pendapatan bunga dan syariah bersih, dari Rp33.809 miliar di tahun 2013 menjadi Rp39.132 miliar di tahun 2014.

Nilai Buku per saham Bank Mandiri per 31 Desember 2014 meningkat 18,08% menjadi Rp4.493 dari Rp3.805 pada akhir tahun 2013.

tinjauan kinerja keuangan

ANALISIS POSISI KEUANGAN

Bahasan mengenai Analisis Kinerja Keuangan Bank Mandiri, untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 ini, sebaiknya dibaca bersama-sama dengan Laporan Keuangan Konsolidasian yang lengkap, termasuk catatan-catatan di dalamnya yang terdapat pada bab berikutnya.

Bahasan ini disusun berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Mandiri dan Entitas Anak untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2014 dan 2013 yang disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia. Laporan keuangan tersebut telah diaudit oleh auditor independen KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan, anggota dari PwC Global Network. Semua informasi keuangan yang berhubungan dengan Bank Mandiri dinyatakan secara konsolidasian sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Tabel Posisi Keuangan Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

Keterangan	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Jumlah Aset	**635.619**	**733.100**	**855.040**	**16,63**
Aset Produktif (Bruto)	575.720	664.362	773.447	16,42
Aset Produktif (Netto)	560.078	645.491	753.305	16,70
Kredit Yang Diberikan (Bruto)*	388.830	472.435	529.973	12,18
Penyisihan Penghapusan Kredit	(14.104)	(16.677)	(17.919)	7,45
Penyertaan (Bank saja)	3.218	3.159	4.235	34,05
Jumlah Dana Pihak Ketiga-Simpanan Nasabah**	482.914	556.342	636.382	14,39
Jumlah Liabilitas* **	**559.863**	**644.309**	**750.195**	**16,43**
Jumlah Ekuitas	**75.756**	**87.419**	**102.658**	**17,43**

**) Termasuk Piutang Pembiayaan Konsumen dan Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan*
***) Termasuk Dana Syirkah Temporer*
****) Tidak Termasuk Kepentingan Non-pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang dikonsolidasi*

ASET

Aset Bank Mandiri di posisi akhir tahun 2014 menunjukkan peningkatan dari Rp733.100 miliar di tahun 2013 menjadi Rp855.040 miliar di tahun 2014, atau naik sebesar 16,63%. Peningkatan aset ini dipicu dari peningkatan kredit, pembiayaan konsumen dan *leasing* dari Rp472.435 miliar di tahun 2013 menjadi Rp529.973 miliar di tahun 2014. Disamping itu, terdapat pula peningkatan tagihan derivatif, tagihan atas transaksi perdagangan, serta tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali (*reverse repo*) sebesar 175,26%, yaitu dari Rp11.432 miliar di tahun 2013 menjadi Rp31.468 miliar di tahun 2014.

Tabel Aset Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

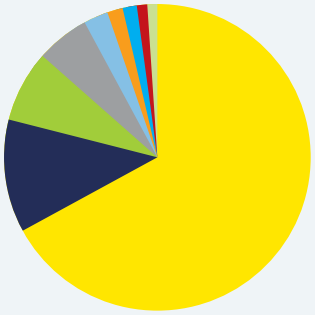
	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Kas	15.482	19.052	20.705	8,68
Giro pada Bank Indonesia	38.272	43.904	50.599	15,25
Giro pada bank lain	9.646	14.036	9.824	-30,01
Penempatan pada BI dan Bank Lain-netto	48.238	45.114	60.277	33,61
Efek-Efek-netto	20.324	26.803	40.465	50,97
Obligasi Pemerintah	79.072	82.227	86.154	4,78
Reverse Repo, Tagihan Derifatif, & Tagihan lainnya	20.152	11.432	31.468	175,26
Kredit*	388.830	472.435	529.973	12,18
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Kredit	(14.104)	(16.677)	(17.919)	7,45
Tagihan Akseptasi	7.920	10.115	13.007	28,59
Penyertaan Saham	4	5	55	1000,00
Aset Tetap	7.863	8.806	10.573	20,07
Aset Lain-Lain **	13.918	15.847	19.858	25,31
Jumlah Aset	635.619	733.100	855.040	16,63

**) Termasuk Piutang Pembiayaan Konsumen dan Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan*

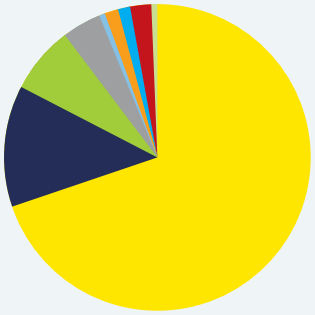
***) Termasuk Biaya Dibayar di Muka, Pajak Dibayar di Muka, dan Aset Pajak Tangguhan*

Demikian pula dengan aset produktif Bank Mandiri di tahun 2014 yang mengalami peningkatan menjadi Rp753.305 miliar dari Rp645.491 miliar pada tahun 2013, atau naik sebesar 16,70%. Di tahun 2014, pemberian kredit merupakan kontributor terbesar dalam aset produktif, yaitu sebesar 67,9%. Jumlah komposisi ini sedikit mengalami penurunan dibandingkan pada tahun 2013 dimana pemberian kredit berkontribusi sebesar 70,6% dari total aset produktif. Penurunan komposisi ini dikarenakan adanya perlambatan pertumbuhan kredit nasional dikarenakan adanya proses Pemilihan Umum Presiden RI pada pertengahan tahun 2014.

Komponen Aset Produktif Bersih 2014
(Konsolidasian)



Komponen Aset Produktif Bersih 2013
(Konsolidasian)



Grafik Komposisi Aset Produktif

- Kredit yang Diberikan
- Obligasi Pemerintah
- Penempatan pada BI & Bank Lain
- Efek-efek
- Reverse Repo
- Tagihan Akseptasi
- Tagihan Lainnya
- Giro pada Bank Lain
- Pembiayaan Konsumen
- Finance Lease
- Tagihan Derivatif
- Penyertaan Saham

KAS DAN GIRO PADA BANK INDONESIA

Kas Bank Mandiri pada tahun 2014 mengalami peningkatan dari Rp19.052 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp20.705 miliar atau naik sebesar 8,68%. Hal ini diakibatkan dari bertambahnya 318 jumlah jaringan Kantor Cabang Reguler, Kantor Kas, Kantor Cabang Mikro, Unit Mikro, serta Kios Mikro di sepanjang tahun 2014 ini.

Disamping itu, giro pada Bank Indonesia juga mengalami peningkatan dari Rp43.904 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp50.599 miliar pada tahun 2014, atau meningkat sebesar 15,25%. Meningkatnya volume giro pada Bank Indonesia mengindikasikan bahwa Bank Mandiri semakin taat dalam mematuhi aturan pemerintah dalam memenuhi Giro Wajib Minimum (GWM).

Tabel Giro pada Bank Indonesia Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan %
Rupiah	31.699	34.293	40.379	17,75
Dolar Amerika Serikat	6.573	9.612	10.220	6,32
Giro pada Bank Indonesia	**38.272**	**43.904**	**50.599**	**15,25**

GIRO PADA BANK LAIN-BERSIH

Pada tahun 2014, jumlah Giro pada Bank Lain sebesar Rp8.984 miliar menurun 36,00% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp14.036 miliar. Penurunan ini terutama disebabkan oleh menurunnya giro valuta asing yang ditempatkan di pihak ketiga.

Tabel Giro pada Bank Lain Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan %
Pihak Berelasi	16	39	21	(46,84%)
Pihak Ketiga	9.636	14.009	8.966	(36,00%)
Cadangan kerugian penurunan nilai	(6)	(12)	(3)	(70,98%)
Giro pada Bank Lain-netto	**9.646**	**14.036**	**8.984**	**(36,00%)**

PENEMPATAN PADA BANK INDONESIA DAN BANK LAIN-BERSIH

Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain mengalami peningkatan dari Rp45.114 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp61.118 miliar pada tahun 2014, atau naik sebesar 35,47% dari tahun lalu. Kenaikan ini terjadi karena adanya kenaikan volume penempatan Rupiah sebesar Rp12.164 miliar atau naik 51,35% dari tahun 2013. Kenaikan yang cukup signifikan ini tidak sebanding dengan kenaikan volume penempatan valuta asing yang hanya sebesar 17,79%, yaitu sebesar Rp21.531 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp25.361 miliar pada tahun 2014.

Tabel Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan %
Pihak Berelasi	1.344	917	1.503	63,90%
Pihak Ketiga	46.980	44.303	59.710	(34,78%)
Cadangan kerugian penurunan nilai	(85)	(106)	(95)	(10,38)
Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain-netto	**48.238**	**45.114**	**61.118**	**35,47%**

SURAT BERHARGA YANG DIMILIKI (EFEK-EFEK)-BERSIH

Surat Berharga yang dimiliki Bank Mandiri mengalami peningkatan, dari Rp26.803 miliar per tanggal 31 Desember 2013 menjadi Rp40.465 miliar per tanggal 31 Desember 2014, atau meningkat sebesar 50,97%.

Tabel Efek-Efek Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan %
Pihak Berelasi	4.191	8.937	14.803	65,64%
Pihak Ketiga	16.376	18.452	26.048	41,17%
Diskonto yang belum diamortisasi, keuntungan/(kerugian) yang belum direalisasi dari kenaikan/(penurunan) nilai wajar efek-efek dan cadangan kerugian penurunan nilai	(243)	(587)	(386)	(34,24%)
Efek-Efek-netto	**20.324**	**26.803**	**40.465**	**50,97%**

OBLIGASI PEMERINTAH

Per 31 Desember 2014, Bank Mandiri memiliki Obligasi Pemerintah sebesar Rp86.154 miliar, yang merupakan 10,08% dari total aset Bank. Obligasi tersebut terdiri dari obligasi bunga tetap dan obligasi bunga mengambang.

Atas portfolio tersebut, obligasi bunga tetap memiliki tingkat suku bunga antara 5,25% sampai 12,80% per tahun, sedangkan obligasi bunga mengambang memiliki tingkat suku bunga sebesar tingkat suku bunga SPN 3 (tiga) bulan. Per 31 Desember 2014, porsi obligasi bunga mengambang tercatat sebesar 71,62% dari total portfolio Obligasi Pemerintah.

Pada tahun 2014, keuntungan atas penjualan Obligasi Pemerintah tercatat sebesar Rp162 miliar, sedangkan keuntungan yang belum direalisasi atas Obligasi Pemerintah pada tahun yang sama adalah sebesar Rp53 miliar.

Sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, Obligasi Pemerintah Yang Diukur Pada Nilai Wajar Melalui Laporan Laba-Rugi dan Tersedia Untuk Dijual, dinilai berdasarkan nilai wajar, sedangkan untuk Obligasi Pemerintah Yang Dimiliki Hingga Jatuh Tempo dicatat berdasarkan harga perolehan diamortisasi.

Tabel Obligasi Pemerintah Berdasarkan Portofolio dan Suku Bunga (Rp miliar)

Obligasi Pemerintah Berdasarkan Portofolio Dan Suku Bunga					
	Diukur pada Nilai Wajar melalui Laporan L/R	Tersedia untuk Dijual	Dimiliki hingga Jatuh Tempo	Total	% dari Total
Suku Bunga Tetap	2.895	20.614	1.441	24,951	28,96
Suku Bunga Mengambang	-	40.573	20.630	61,203	71,04
Total	2.895	61.187	22.072	86.154	100,00
% dari Total	3,36	71,02	25,62	100,00	

Tabel Obligasi Pemerintah Berdasarkan Jatuh Tempo (Rp miliar)

Obligasi Pemerintah Berdasarkan Jatuh Tempo					
	Dikur pada Nilai Wajar melalui Laporan L/R	Tersedia untuk Dijual	Dimiliki hingga Jatuh Tempo	Total	Rp Miliar % dari Total
Kurang dari 1 Tahun	133	2.504	1.127	3.764	4,73
1 - 5 Tahun	698	30.982	20.697	52.378	60,80
5 - 10 Tahun	973	27.701	90	28.765	33,39
Lebih dari 10 Tahun	1.090	-	158	1.248	1,45
Total	**2.895**	**61.187**	**22.072**	**86.154**	**100,00**
% dari Total	**3,36**	**71,02**	**25,62**	**100,00**	

REVERSE REPO, TAGIHAN DERIVATIF, & TAGIHAN LAINNYA-BERSIH

Pada tahun 2014, jumlah tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali atau *Reverse Repo* sebesar Rp19.745 miliar meningkat lebih dari 4x lipat dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp3.738 miliar. Sedangkan tagihan derivatif tahun 2014 sebesar Rp71 miliar menurun 58,48% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp171 miliar. Sementara tagihan transaksi perdagangan lainnya sebesar Rp11.652 miliar meningkat 54,86% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp7.524 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh meningkatnya tagihan usance Letter of Credit (L/C) Payable At Sight sebesar Rp2.541 miliar di tahun 2014 ini, atau meningkat 2x lipat dari tahun 2013.

KREDIT

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa di tahun 2014 ini, total aset Bank Mandiri mengalami peningkatan sebesar 16,63% dari tahun 2013, dimana komponen terbesar dari aset ini adalah kredit yang diberikan. Hingga tanggal 31 Desember 2014, jumlah kredit yang diberikan Bank Mandiri adalah sebesar Rp529.973 miliar. Jumlah tersebut meningkat sebesar 12,18% dibandingkan dengan posisi 31 Desember 2013 yang sebesar Rp472.435 miliar.

Tabel Kredit Yang Diberikan*) – Konsolidasi (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan %
Pihak Berelasi				
Rupiah	35.420	41.243	44.247	7,28%
Mata Uang asing	10.533	16.072	23.366	45,38%
Pihak Ketiga				
Rupiah	297.223	355.527	400.188	12,56%
Mata Uang asing	41.406	54.329	55.300	1,79%
Jumlah	384.582	467.170	523.102	11,97%
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(14.011)	(16.536)	(17.707)	7,08%
Kredit Yang Diberikan	**370.570**	**450.635**	**505.395**	**12,15%**

*) termasuk piutang pembiayaan konsumen dan investasi bersih dalam sewa pembiayaan

Dari seluruh portofolio kredit yang diberikan (Bank saja), Bank Mandiri memiliki proporsi kredit kepada nasabah korporasi yang dominan yaitu mencapai 37,5%, kemudian diikuti oleh segmen *Commercial Banking* yang memiliki komposisi kredit sebesar 29,2%.

Berikut gambaran atas pemberian kredit berdasarkan segmen serta pertumbuhan mutasi kredit non-*performing* (Bank Saja) selama tahun 2014.

Tabel Kredit Yang Diberikan Berdasarkan Segmen Usaha – Bank Saja (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Corporate	131,748	169.669	178.174
Commercial	102,974	117.108	138.945
Business Banking	38,498	46.548	57.252
Micro Banking	19,005	27.050	36.031
Consumer	47,749	56.603	64.706
Total	**339,974**	**416.978**	**475.267**

Mutasi Kredit Non Performing Selama Tahun 2014 (Bank Saja)	Rp miliar
Saldo 31 Des 2013	6.746
Downgrade ke NPL	4.279
Upgrade dari NPL	(579)
Penerimaan kembali	(552)
Penghapusbukuan	(2.826)
Lain-lain	851
Saldo 31 Des 2014	**7.919**

Mutasi Kredit Non Performing Berdasarkan Segmen Selama Tahun 2014 (Bank Saja)						Total (Rp miliar)
	Corporate	Commercial	Small	Micro	Consumer	
Upgrade dari NPL	-	-	1	3	13	**18**
Downgrade ke NPL	629	681	220	330	161	**2.020**
Lain-Lain	2.092	716	1.261	733	1.081	**5.882**

Komposisi Kredit (Bank Saja) Per 31 Desember 2014						
Ukuran Kredit (Rp Miliar)	Jumlah Rekening NPL			Saldo (Rp Miliar) NPL		
	Total	NPL		Total	NPL	
		Rekening	%		Saldo	%
<25	1.504.736	74.714	4.97	175.434	4.474	2.55
>=25 s.d.<100	1.549	18	1.16	77.283	1.231	1.59
>=100 s.d.<500	546	12	2.20	112.150	2.215	1.98
>=500 s.d.<1000	57	-	0.00	36.975	-	0.00
>=1000	30	-	0.00	73.426	-	0.00
Total	**1.506.918**	**74.744**		**475.267**	**7.919**	

Komposisi Kredit Berdasarkan Unit Bisnis Selama Tahun 2014 - Bank Saja (Rp miliar)					
Business Unit	Kol	Baki Debet		Total	%
		Rupiah	Valas		
Institutional	1	19.721	10.962	30.683	100.0
	2	8	4	12	0.0
	3	-	-	-	0.0
	4	-	-	-	0.0
	5	-	-	-	0.0
Sub Total Institutional		**19.729**	**10.965**	**30.695**	**6.5**
Non Performing Loan		-	-	-	0.0
Corporate	1	100.547	38.339	138.886	97.4
	2	985	972	1.957	1.4
	3	-	168	168	0.1
	4	273	-	273	0.2
	5	953	361	1.314	0.9
Sub Total Corporate		**102.758**	**39.840**	**142.598**	**30.0**
Non Performing Loan		1.226	529	1.755	1.2
Commercial	1	112.735	20.081	132.816	
	2	4.537	294	4.831	
	3	37	-	37	0.0
	4	560	-	560	0.4
	5	691	10	700	0.5
Sub Total Commercial		**118.561**	**20.385**	**138.945**	**29.2**
Non Performing Loan		1.288	10	1.298	0.9
Business Banking	1	52.338	409	52.747	92.2
	2	3.009	-	3.009	5.3
	3	75	-	75	0.1
	4	160	0	160	0.3
	5	1.246	-	1.246	2.2
Sub Total Business Banking		**56.828**	**409**	**57.237**	**12.0**
Non Performing Loan		1.481	0	1.481	2.6
Micro	1	32.908	-	32.908	91.3
	2	2.056	-	2.056	5.7
	3	149	-	149	0.4
	4	240	-	240	0.7
	5	677	-	677	0.5
Sub Total Micro		**36.031**	**-**	**36.031**	**7.6**
Non Performing Loan		1.066	-	1.066	1.6

Special Asset Management (SAM)	1	94	1.525	1.620	43.5
	2	359	731	1.090	29.3
	3	27	421	448	12.0
	4	-	-	-	0.0
	5	100	464	565	15.2
Sub Total SAM		**581**	**3.141**	**3.722**	**0.8**
Non Performing Loan		127	885	1.013	27.2
Consumer	1	57.218	-	57.218	88.4
	2	6.233	-	6.233	9.6
	3	299	-	229	0.4
	4	271	-	271	0.4
	5	755	-	755	1.2
Sub Total Consumer		**64.706**	**-**	**64.706**	**13.6**
Non Performing Loan		1.255	-	1.255	1.9
Financial Institution Coverage & Solution (FICS)	1	692	591	1.282	96.1
	2	-	-	-	0.0
	3	-	-	-	0.0
	4	-	-	-	0.0
	5	-	51	51	3.9
Sub Total FICS		**692**	**642**	**1.334**	**0.3**
Non Performing Loan		-	51	51	3.9
Grand Total		399.885	75.382	475.267	

KREDIT YANG DIHAPUSBUKUKAN

Pada tahun 2014, Bank Mandiri menghapusbukukan kredit yang diberikan sebesar Rp2.986 miliar dan menerima kembali kredit yang telah dihapusbukukan sebesar Rp2.686 miliar dari kredit yang telah dihapusbukukan sebelum dan selama tahun 2014. Per 31 Desember 2014, saldo kredit yang dihapusbukukan tercatat sebesar Rp35.937 miliar, dan portofolio kredit yang telah dihapusbukukan tersebut tidak dicatat dalam laporan keuangan.

Mutasi Kredit Yang Telah Dihapusbuku (Bank Saja) (Rp miliar)			
	2012	2013	2014
Saldo awal tahun	32.797	32.751	35.144
Penghapusbukuan	2.463	2.304	2.986
Penerimaan kembali	(3.740)	(3.076)	(2.686)
Lain-lain[1)]	1.231	3.164	494
Saldo akhir tahun	**32.751**	**35.144**	**35.937**

catatan: 1)Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing

KREDIT YANG DIRESTRUKTURISASI

Dari total kredit yang diberikan per 31 Desember 2014, sebesar 2,6% atau Rp13.915 miliar merupakan kredit yang pernah direstrukturisasi. Jumlah tersebut mengalami penurunan jika dibandingkan dengan posisi 31 Desember 2013 dimana kredit yang pernah direstrukturisasi adalah sebesar 3,2% atau Rp14.955 miliar dari total kredit yang diberikan.

Skema Dan Jumlah Kredit Yang Pernah Direstrukturisasi (Rp miliar)			
	2012	2013	2014
Kredit jangka panjang dengan opsi saham (KJPOS)	268	347	198
Fasilitas kredit tambahan	57	37	45
Perpanjangan jangka waktu kredit	6.877	8.221	8.424
Perpanjangan jangka waktu & penurunan suku bunga	1.779	1.181	1.204
Perpanjangan jangka waktu & skema restrukturisasi lain-lain *)	4.958	5.169	4.044
Total	13.939	14.955	13.915

*catatan: *) Skema restrukturisasi lain-lain terutama terdiri dari skema restrukturisasi penurunan tingkat suku bunga. penjadwalan kembali bunga yang tertunggak dan perpanjangan jangka waktu pembayaran bunga tertunggak.*

PENYERTAAN SAHAM - BERSIH

Pada tahun 2014, jumlah Penyertaan Saham sebesar Rp55 miliar meningkat 11x lipat dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp5 miliar. Peningkatan ini disebabkan karena terdapat penyertaan modal sementara pada Bank Syariah Mandiri sebesar Rp50 miliar.

ASET TETAP DAN ASET TIDAK BERWUJUD - BERSIH

Pada tahun 2014, jumlah Aset Tetap dan Aset Tidak Berwujud sebesar Rp10.573 miliar meningkat 20,06% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp8.806 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh meningkatnya aset dalam penyelesaian di akhir tahun 2014 menjadi sebesar Rp1.926 miliar dari tahun 2013 sebesar Rp1.213 miliar.

ASET LAIN-LAIN - BERSIH

Pada tahun 2014, jumlah Aset Lain-Lain sebesar Rp11.239 miliar meningkat 26,15% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp8.909 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh meningkatnya pendapatan yang masih akan diterima pada akhir tahun 2014 sebesar Rp3.273 miliar, naik sebesar 27,70% dari Rp2.563 miliar pada tahun 2013.

LIABILITAS

Liabilitas perusahaan termasuk dana syirkah temporer mengalami peningkatan sebesar 16,43%, dari Rp644.309 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp750.195 miliar di tahun 2014. Peningkatan di tahun 2014 ini terjadi karena adanya kenaikan sebesar Rp80.040 miliar atau sebesar 14.39% pada simpanan nasabah dan dana syirkah temporer dari Rp556.342 miliar pada tahun 2013. Peningkatan lain juga dikarenakan meningkatnya jumlah simpanan dari bank lain dan dana syirkah temporer sebesar 40,26% dari Rp12.672 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp17.774 miliar pada tahun 2014.

Tabel Liabilitas Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Liabilitas Segera	1.694	762	1.156	51.71%
Simpanan nasabah*	482.914	556.342	636.382	14.39%
Simpanan dari bank lain*	14.321	12.672	17.774	40.26%
Liabilitas kepada Pemegang Polis *Unit-Linked*	11.034	12.003	17.344	44.50%
Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali	-	4.656	6.112	31.27%
Liabilitas Derivatif	113	226	157	(30.53%)
Liabilitas Akseptasi	7.958	10.178	13.114	28.85%
Efek-efek yang Diterbitkan	1.546	1.780	2.010	12.92%
Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi	189	200	197	(1.50%)
Beban yang Masih Harus Dibayar	2.345	3.326	3.880	16.66%
Utang Pajak	2.662	2.127	1.875	(11.85%)
Liabilitas Imbalan Kerja	3.813	4.585	5.181	13.00%
Provisi	747	823	668	(18.83%)
Liabilitas Lain-lain	13.780	14.166	16.371	15.57%
Pinjaman yang Diterima	11.609	15.997	24.227	51.45%
Pinjaman Subordinasi	5.138	4.466	3.747	(16.10%)
Jumlah Liabilitas	**559.863**	**644.309**	**750.195**	**16.43%**

LIABILITAS SEGERA

Pada tahun 2014, jumlah Liabilitas Segera sebesar Rp1.156 miliar meningkat sebesar 51,71% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp762 miliar. Liabilitas segera dicatat pada saat timbulnya liabilitas, baik dari masyarakat maupun dari bank lain. Liabilitas segera diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

SIMPANAN NASABAH (TERMASUK DANA SYIRKAH TEMPORER)

Simpanan nasabah terdiri dari giro, tabungan, dan deposito. Pada tahun 2014, dana pihak ketiga tercatat sebesar Rp636.382 miliar atau meningkat 14.39% dibandingkan tahun sebelumnya yang tercatat sebesar Rp556.342 miliar. Giro mencatat pertumbuhan sebesar 3.74% dari Rp123.446 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp128.067 miliar pada tahun 2014. Sementara tabungan juga mengalami peningkatan sebesar 6,74% menjadi Rp252.445 miliar di tahun 2014 dari Rp236.511 miliar di tahun 2013. Deposito mengalami peningkatan yang cukup signifikan sebesar 30,29% dari Rp196.385 miliar di tahun 2013 menjadi Rp255.870 miliar di tahun 2014. Walaupun volume giro dan tabungan mengalami peningkatan, namun peningkatan tersebut masih tidak sebanding dengan peningkatan deposito sehingga mengakibatkan adanya penurunan rasio dana pihak ketiga (CASA) dari 64,70% di tahun 2013 menjadi 59,79% tahun 2014.

Tabel Komposisi Simpanan Nasabah Tahun 2012-2014

Komposisi Simpanan	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
Giro	23,6	22,2	20,1
Tabungan	41,9	42,5	39,7
Deposito	34,5	35,3	40,2

Tabel Komposisi Simpanan Nasabah Berdasarkan Segmen Usaha Tahun 2014

Komposisi Simpanan (Bank Saja) Per 31 Desember 2014 (Rp miliar)				
Corporate	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	16,678	22,514	390	39,583
VA	23,536	16,245	164	39,944
Jumlah	**40,214**	**38,759**	**554**	**79,527**
Commercial & Business Banking	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	7,669	5,660	2,684	16,013
VA	5,266	1,773	603	7,642
Jumlah	**12,935**	**7,433**	**3,287**	**23,655**
Micro & Retail	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	38,272	118,766	200,564	357,602
VA	12,782	9,390	23,918	46,090
Jumlah	**51,054**	**128,157**	**224,482**	**403,693**
Financial Institutions Coverage & Sol	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	1,029	6,607	29	7,665
VA	274	173	1	448
Jumlah	**1,303**	**6,780**	**30**	**8,113**

Institutional Banking	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	11,486	40,702	1,047	53,234
VA	6,051	1,999	54	8,104
Jumlah	**17,537**	**42,700**	**1,101**	**61,338**
TOTAL	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	**75,134**	**194,249**	**204,714**	**474,098**
VA	**47,908**	**29,580**	**24,740**	**102,228**
Jumlah	**123,043**	**223,829**	**229,455**	**576,326**

SIMPANAN DARI BANK LAIN

Pada tahun 2014, jumlah Simpanan dari bank lain sebesar Rp17.774 miliar meningkat sebesar 40,26% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp12.672 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya simpanan dari bank lain dalam bentuk deposito berjangka menjadi sebesar Rp11.219 miliar pada tahun 2014, naik 36,93% dari Rp8.193 miliar pada tahun 2013.

LIABILITAS KEPADA PEMEGANG POLIS UNIT-LINKED

Pada tahun 2014, jumlah Liabilitas kepada Pemegang Polis Unit-Linked sebesar Rp17.344 miliar, meningkat sebesar 44,50% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp12.003 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya liabilitas Entitas Anak dalam investasi unit link Non-Syariah kepada pemegang polis dari Rp11.251 miliar pada tahun 2013 naik sebesar 45,83% menjadi Rp16.407 miliar pada tahun 2014.

LIABILITAS ATAS EFEK-EFEK YANG DIJUAL DENGAN JANJI DIBELI KEMBALI

Pada tahun 2014, jumlah Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali sebesar Rp6.112 miliar meningkat sebesar 31,27% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.656miliar.

LIABILITAS AKSEPTASI

Pada tahun 2014 jumlah Liabilitas Akseptasi sebesar Rp13.114miliar meningkat sebesar 28,85% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp10.178 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya liabilitas akseptasi terhadap bank lain dalam bentuk valuta asing dari Rp9.446 miliar pada tahun 2013, naik sebesar 25,90% menjadi Rp12.176 miliar pada tahun 2014.

EFEK-EFEK YANG DITERBITKAN

Pada tahun 2014, jumlah Efek-efek yang Diterbitkan sebesar Rp2.010miliar meningkat sebesar 12,92% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp1.780 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya total efek-efek yang diterbitkan pihak ketiga sebesar 8,25%, dari Rp1.455 miliar pada tahun 2013 menjadi Rp1.575 pada tahun 2014.

ESTIMASI KERUGIAN ATAS KOMITMEN DAN KONTINJENSI

Pada tahun 2014, jumlah Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi sebesar Rp197 miliar menurun sebesar 1,50% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp200 miliar.

BEBAN YANG MASIH HARUS DIBAYAR

Pada tahun 2014, jumlah Beban yang Masih Harus Dibayar sebesar Rp3.880 miliar meningkat sebesar 16,66% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp3.326 miliar. Peningkatan ini dikarenakan adanya pengadaan aset tetap dan perangkat lunak sebesar Rp1.309miliar, diikuti dengan beban bunga produk bank sebesar Rp1.082 miliar.

UTANG PAJAK

Pada tahun 2014, jumlah Utang Pajak sebesar Rp1.875 miliar menurun sebesar 11,85% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp2.127 miliar. Penurunan ini dikarenakan menurunnya utang Pajak Penghasilan Badan - Pasal 29 bagi Entitas Induk dari Rp1.516 miliar di tahun 2013 menjadi sebesar Rp744 miliar pada tahun 2014.

LIABILITAS IMBALAN KERJA

Pada tahun 2014, jumlah Liabilitas Imbalan Kerja sebesar Rp5.181 miliar meningkat sebesar 13,00% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.585 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya penyisihan biaya uang penghargaan pegawai serta cadangan atas bonus, insentif, cuti dan THR pegawai.

LIABILITAS LAIN-LAIN

Pada tahun 2014, jumlah Liabilitas Lain-lain sebesar Rp16.371 miliar meningkat sebesar 15,57% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp14.166 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya Liabilitas kepada pemegang polis dan Utang transaksi nasabah masing-masing sebesar Rp1.190 miliar dan Rp747 miliar dari tahun 2013.

PINJAMAN YANG DITERIMA

Pada tahun 2014, jumlah Pinjaman yang Diterima sebesar Rp24.227 miliar meningkat sebesar 51,45% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp15.997 miliar. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya pinjaman yang diterima dalam bentuk valuta asing sebesar 67,43% dari tahun sebelumnya. Adapun yang menjadi pemicu kenaikan ini berasal dari pinjaman Bilateral Loans dan Fasilitas Pendanaan Perdagangan dengan masing-masing kenaikan sebesar Rp3.149 miliar dan Rp2.425 miliar dari tahun 2013.

PINJAMAN SUBORDINASI

Pada tahun 2014, jumlah Pinjaman Subordinasi sebesar Rp3.747miliar menurun sebesar 16,10% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.466 miliar. Penurunan ini dikarenakan menurunnya nilai pinjaman subordinasi dari Bank Indonesia dari Rp687 miliar di tahun 2013 menjadi nihil di tahun 2014.

EKUITAS

Pada tahun 2014, jumlah ekuitas tercatat sebesar Rp104.845 miliar, meningkat 18,08% dibandingkan tahun 2013 yang tercatat sebesar Rp88.791 miliar. Peningkatan jumlah ekuitas terjadi karena adanya pertumbuhan laba saldo laba sebesar 24,16%, dari Rp59,6 triliun pada tahun 2013 menjadi Rp74,0 triliun pada tahun 2014.

Kegiatan usaha Bank Mandiri selama tahun 2014 sebagian besar didanai oleh peningkatan jumlah simpanan, kombinasi penerimaan dari pendapatan bunga atas kredit yang diberikan, komisi dan provisi.

Selain itu, Bank Mandiri juga telah memanfaatkan pasar uang antar bank. Bank Mandiri berhasil mempertahankan cadangan likuiditas, yang biasanya berjumlah lebih besar daripada Giro Wajib Minimum Bank Indonesia, untuk mengantisipasi penarikan simpanan dalam jumlah besar oleh nasabah.

Di sisi pengalokasian, Bank Mandiri menggunakan sebagian besar dananya untuk pemberian kredit, pembayaran beban bunga atas dana pihak ketiga, pinjaman yang diterima, pembayaran kembali pinjaman yang diterima, penempatan pada pasar uang antar bank, dan pembayaran biaya operasional (termasuk biaya gaji dan tunjangan, serta biaya umum dan administrasi).

Tabel Ekuitas Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014	Perubahan (%)
Modal Saham	11,667	11,667	11,667	-
Tambahan Modal Disetor/Agio Saham	17,196	17,316	17,316	-
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	48	222	204	(8,11%)
Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	(409)	(1,417)	(571)	(59,70%)
Saldo Laba				
Sudah Ditentukan Penggunaannya	5,927	7,431	9.779	31.60%
Belum ditentukan penggunaannya	40,152	52,201	64.263	23.11%
Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi	1,175	1,371	2.187	59.52%
Jumlah Ekuitas	**75,756**	**88,791**	**104.845**	**18.08%**

MODAL SAHAM

Pada tahun 2014, jumlah Modal Saham masih sama dengan tahun 2013 yaitu sebesar Rp11.667 miliar.

TAMBAHAN MODAL DISETOR/AGIO SAHAM

Pada tahun 2014, jumlah Tambahan Modal Disetor/Agio Saham juga masih sama dengan tahun lalu yaitu sebesar Rp17.316 miliar.

SELISIH KURS KARENA PENJABARAN LAPORAN KEUANGAN DALAM MATA UANG ASING

Pada tahun 2014, jumlah Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing sebesar Rp204 miliar menurun sebesar 8,11% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp222 miliar. Penurunan ini dikarenakan nilai mata uang Rupiah, Pound Sterling Inggris, Euro, dan Yen Jepang yang terdepresiasi pada saat akhir Desember 2014, sementara nilai Dollar Amerika Serikat terapresiasi.

Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan

Pada tahun 2014, jumlah Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan sebesar Rp571 miliar membaik sebesar 59,70% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp1.417 miliar.

SALDO LABA

Pada tahun 2014, jumlah Saldo Laba yang Sudah Ditentukan Penggunaannya sebesar Rp9.779 miliar meningkat sebesar 31,60% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp7.431 miliar. Sementara jumlah Saldo Laba yang Belum Ditentukan Penggunaannya sebesar Rp64.263 miliar, naik sebesar 23,11% dari tahun 2013 sebesar Rp52.201 miliar.

Pendistribusian laba bersih tahun 2013 yang dilaksanakan pada tahun 2014 hanya berupa pembayaran dividen saja. Dividen atas laba bersih tahun 2013 sebesar Rp5.461 miliar dibayarkan pada tanggal 15 April 2014 dan dividen atas laba bersih tahun 2012 sebesar Rp4.651 miliar dibayarkan pada tanggal 16 Mei 2013. Pembayaran dividen tersebut dibukukan dalam sebagai pengurang saldo laba laporan perubahan ekuitas konsolidasian di tahun dimana pembayaran dilakukan.

Alokasi untuk laba ditahan yang sudah ditentukan penggunaannya sebesar Rp2.348 miliar adalah untuk mengembangkan bisnis serta membangun infrastruktur pendukung seperti pembelian gedung kantor, pembangunan Mandiri University, pengadaan ATM, belanja modal selain IT, serta pengembangan sistem teknologi.

KEPENTINGAN NON PENGENDALI ATAS ASET BERSIH ENTITAS ANAK YANG DIKONSOLIDASI

Pada tahun 2014, jumlah Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi sebesar Rp2.187 miliar meningkat sebesar 59,52% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp1.371 miliar. Peningkatan ini dikarenakan adanya kepentingan non pengendali atas aset bersih Asuransi Jiwa InHealth yang dikonsolidasi, yaitu sebesar Rp528 miliar.

ARUS KAS

Dengan arus kas operasi yang kuat, kami memiliki posisi solid untuk tumbuh demi masa depan.

Arus Kas Bank Mandiri Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Kas Bersih yang Diperoleh dari Aktifitas Operasional	9,04	12.734	**21.092**
Kas Bersih yang Digunakan untuk Aktifitas Investasi	(1.546)	(12.562)	**(7.082)**
Kas Bersih Diperoleh dari Aktifitas Pendanaan	(5.508)	6.354	**3.496**

ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL

Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasional tahun 2014 sebesar Rp21.092 miliar terutama berasal dari penerimaan pendapatan bunga dan pendapatan syariah serta pendapatan provisi & komisi, masing-masing sebesar Rp59.752 miliar dan Rp11.812 miliar. Arus kas masuk bersih tersebut juga dipengaruhi oleh peningkatan deposito berjangka dan tabungan masing-masing sebesar Rp57.414 miliar dan Rp15.683 miliar yang diimbangi dengan kenaikan jumlah kredit yang diberikan dan pembelian obligasi pemerintah masing-masing sebesar Rp59.909 miliar dan Rp26.249 miliar.

Sedangkan di tahun 2013 arus kas masuk bersih dari aktifitas operasional adalah sebesar Rp12.734 miliar terutama berasal dari penerimaan pendapatan bunga dan syariah dan penerimaan pendapatan provisi, komisi, dan premi bersih masing-masing sebesar Rp48.006 miliar dan Rp11.330 miliar. Arus kas masuk bersih tersebut juga dipengaruhi oleh peningkatan tabungan dan deposito berjangka masing-masing sebesar Rp32.276 miliar dan Rp21.256 miliar yang diimbangi dengan kenaikan pemberian kredit dan pembelian obligasi pemerintah masing-masing sebesar Rp85.610 miliar dan Rp26.364.

ARUS KAS BERSIH DIGUNAKAN UNTUK AKTIVITAS INVESTASI

Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi selama tahun 2014 adalah sebesar Rp7.084 miliar terutama karena adanya pembelian aset tetap sebesar Rp2.251 miliar, kenaikan obligasi pemerintah tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp3.169 miliar serta pembelian aset tak berwujud sebesar Rp705 miliar.

Sedangkan di tahun 2013 arus kas bersih yang digunakan dari aktivitas investasi adalah sebesar Rp12.562 miliar terutama disebabkan adanya kenaikan efek-efek tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp6.410 miliar, kenaikan obligasi pemerintah tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp4.643 miliar, serta pembelian aset tetap sebesar Rp1.584 miliar.

ARUS KAS BERSIH YANG DIPEROLEH DARI AKTIVITAS PENDANAAN

Selama tahun 2014 arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas pendanaan adalah sebesar Rp3.496 miliar antara lain dari kenaikan atas pinjaman yang diterima sebesar Rp8.026 miliar dan dari kenaikan efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali sebesar Rp1.456 miliar. Hal tersebut juga diimbangi dengan pembayaran dividen sebesar Rp5.461 miliar.

Sedangkan arus kas bersih yang diperoleh untuk aktifitas pendanaan selama tahun 2013 adalah sebesar Rp6.354 miliar, antara lain dari kenaikan atas pinjaman yang diterima sebesar Rp6.689 miliar dan dari kenaikan efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali sebesar Rp4.656 miliar. Hal tersebut juga diimbangi dengan pembayaran dividen sebesar Rp4.651 miliar.

Total aset lancar pada tahun 2014 mencapai Rp159.040 miliar, meningkat dibandingkan posisi tahun 2013 yang sebesar Rp134.964 miliar, suatu indikasi likuiditas yang sangat baik. Total aset lancar di akhir tahun 2014 mencapai 18,6% dari total aset atau 25,0% dari total simpanan non bank, yang juga mengindikasikan kondisi likuiditas yang baik.

Untuk mendukung likuiditas maupun meningkatkan aset produktif, Bank Mandiri juga memperoleh pendanaan melalui *Collateral Fund Borrowing*. Selain itu, arus kas dari dana pihak ketiga juga secara signifikan mempengaruhi posisi likuiditas bank.

Tabel Posisi Likuiditas Bank Mandiri Tahun 2012-2014

	2012	2013	2014
Aset Lancar	Rp123.218 miliar	Rp135.269 miliar	Rp161.421 miliar
Obligasi Pemerintah yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan tersedia untuk dijual	Rp55.680 miliar	Rp59.047 miliar	Rp64.082 miliar
Rasio Kredit Terhadap Simpanan	80,1%	84,46%	82,02%
Aset Lancar Terhadap Jumlah Aset	19,4%	18,4%	18,9%
Aset Lancar Terhadap Simpanan	25,5%	24,3%	25,4%

PERBANDINGAN ANTARA TARGET DENGAN REALISASI TAHUN 2014 DAN PROYEKSI TAHUN 2015

PENCAPAIAN TARGET 2014

Secara umum, pada tahun 2014, Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang memuaskan, terlihat pada beberapa pencapaian kinerja kunci (bank saja) sebagai berikut:

1. Bank Mandiri berhasil membukukan pertumbuhan kredit (bank saja) 13,98% YoY, sedikit melambat dari target yang ditetapkan (bank saja) sekitar 15% dalam rangka penyaluran kredit yang lebih selektif, sehingga kualitas kredit (bank saja) dapat terjaga pada posisi 1,66%, sedikit di bawah target 2,08%.

2. Penghimpunan dana murah (bank saja) mencapai Rp352,49 triliun, di bawah target yang telah ditetapkan (bank saja) sebesar Rp382,15 triliun. Komposisi dana murah tersebut terhadap total dana (bank saja) mencapai 61%.

3. Net Interest Margin (NIM) (bank saja) mencapai sebesar 5,94% meningkat 26 bps dibandingkan realisasi tahun 2013 (bank saja) dan sedikit di bawah target yang ditetapkan (bank saja) sebesar 5,97%.

4. Efisiensi dapat dikelola dengan baik yang tercermin dari semakin baiknya efficiency ratio (bank saja) sebesar 36,47%, lebih baik dibandingkan target yang ditetapkan (bank saja) sebesar 39,11%.

5. Jaringan distribusi juga mengalami peningkatan melebihi target yang ditetapkan. Jumlah pembukaan kantor cabang sepanjang tahun 2014 bertambah sebanyak 262 unit menjadi 2.312 cabang. Pertambahan ini mampu melampui target yang ditetapkan sebanyak 255 unit.

TARGET 2015

Pada tahun 2015, Bank Mandiri telah menentukan target untuk beberapa indikator kunci dengan mempertimbangkan situasi perekonomian nasional, dinamika di industri perbankan, serta kesiapan internal sebagai berikut:

1. Pertumbuhan kredit retail ditargetkan sebesar 17%-19%
2. Komposisi dana murah tetap terjaga pada kisaran 67%
3. Rasio NPL tetap terjaga dengan baik di level 2,1%
4. LDR masih dalam rentang 80% - 90%

	Target 2014 (Bank saja)	Realisasi 2014 (Bank saja)	Target 2015 (Bank saja)
Pertumbuhan Kredit	15%	13,98%	17-19%
Gross NPL	2,08%	1,66%	2,1%
Penghimpunan Dana Murah	Rp382,15 triliun	Rp352,49 triliun	Rp448,6 triliun
Net Interest Margin	5,97%	5,94%	6,1%
Efficiency Ratio	39,11%	36,47%	<37,3%

tinjauan informasi keuangan lainnya

ANALISA TENTANG KEMAMPUAN MEMBAYAR UTANG DAN TINGKAT KOLEKTIBILITAS PIUTANG

KEMAMPUAN MEMBAYAR UTANG

Kemampuan membayar utang dapat diukur melalui beberapa rasio, antara lain rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Rasio-rasio tersebut akan menjadi tolak ukur bagi Bank Mandiri dalam menghitung kemungkinan risiko-risiko yang muncul dalam kegiatan operasional Bank. Selain itu, Pefindo dengan surat No. 1585/PEF-Dir/X/2014 tanggal 1 Oktober 2014 telah memutuskan untuk menetapkan peringkat idAA+ (Double A plus; Stable Outlook) terhadap Bank Mandiri untuk periode 1 Oktober 2014 sampai dengan 1 Oktober 2015. Hal tersebut menunjukkan kemampuan Bank Mandiri untuk memenuhi komitmen keuangan jangka panjangnya relatif superior jika dibandingkan dengan obligor Indonesia lainnya.

LIKUIDITAS BANK

Likuiditas Bank dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, liabilitas kepada *counterparty* dan komitmen kredit kepada debitur. Total aset lancar Bank Mandiri pada tahun 2014 mencapai Rp161.421 miliar, meningkat dibandingkan posisi tahun 2013 yang sebesar Rp135.269 miliar, suatu indikasi likuiditas yang sangat baik. Total aset lancar di akhir tahun 2014 mencapai 18,9% dari total aset atau 25,4% dari total simpanan non bank, yang juga mengindikasikan kondisi likuiditas yang baik.

Disamping itu, Bank Mandiri melakukan pengelolaan likuiditas dengan mengukur besarnya risiko likuiditas yang dimiliki oleh Bank. Untuk mengukur besarnya risiko likuiditas, Bank Mandiri menggunakan beberapa indikator, antara lain adalah *primary reserve ratio* (rasio Giro Wajib Minimum dan Kas), *secondary reserve* (cadangan likuiditas), *Loan to Deposit Ratio* (LDR).

Pada tanggal 31 Desember 2014, posisi GWM Primer Rupiah adalah sebesar 8,00% dari total dana pihak ketiga Rupiah, sesuai dengan limit yang telah ditetapkan, sedangkan untuk cadangan GWM LDR adalah sebesar 0,00% karena tidak ada pelanggaran batas LDR yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan GWM Sekunder Rupiah adalah sebesar 17,74% dari total dana pihak ketiga Rupiah. Sementara untuk valuta asing, Bank memelihara GWM sebesar 8,49% dari total dana pihak ketiga valuta asing sesuai dengan limit yang ditetapkan.

Secondary reserve (cadangan likuiditas) adalah alat likuid Bank pendukung *primary reserve* dengan fungsi sebagai cadangan likuiditas terhadap kebutuhan dana yang tidak terjadwal. Dalam mengelola *secondary reserve*, Bank memiliki batasan cadangan likuiditas dalam bentuk *limit safety level*, yaitu proyeksi cadangan likuiditas Bank untuk 3 bulan ke depan. Pada tanggal 31 Desember 2014, cadangan likuiditas berada di atas *safety level*.

LDR merupakan rasio kredit yang diberikan kepada pihak ketiga terhadap total dana pihak ketiga dalam valuta Rupiah dan valuta asing. LDR digunakan untuk melihat seberapa besar sumber dana yang berasal dari dana masyarakat, yang secara kontraktual umumnya berjangka pendek, digunakan untuk membiayai aset berupa kredit yang umumnya tidak likuid. Pada tanggal 31 Desember 2014, LDR Bank Mandiri secara konsolidasi adalah sebesar 82,02%, memenuhi kriteria "sangat likuid" dalam penilaian Tingkat Kesehatan Bank. LDR Bank Mandiri dimaksud berada diantara batas LDR yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu 78% sampai 92%, yang merupakan indikator bagi kesehatan finansial suatu Bank.

Tabel Posisi Likuiditas Bank Mandiri Tahun 2012-2014

	2012	2013	2014
Aset Lancar[1)]	Rp123.218 miliar	Rp135.269 miliar	Rp161.421 miliar
Obligasi Pemerintah yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan tersedia untuk dijual	Rp55.680 miliar	Rp59.047 miliar	Rp64.082 miliar
Rasio Kredit Terhadap Simpanan atau LDR[2)]	80,1%	84,46%	82,02%
Aset Lancar Terhadap Jumlah Aset	19,4%	18,5%	18,9%
Aset Lancar Terhadap Simpanan	25,5%	24,3%	25,4%

Catatan:

1. Aset Lancar terdiri dari: kas, giro pada Bank Indonesia , giro pada bank lain, penempatan pada Bank Indonesia, bank dan lembaga keuangan lain, serta surat-surat berharga (tidak termasuk Obligasi Pemerintah) dalam portfolio yang diukur pada nilai wajar
2. Simpanan tidak termasuk simpanan dari bank lain

SOLVABILITAS BANK

Bank Mandiri mengukur solvabilitas melalui rasio permodalan Bank. Bank Mandiri melakukan Kebijakan permodalan secara *prudent* dengan melakukan diversifikasi sumber permodalan untuk mengantisipasi rencana strategis jangka panjang dan mengalokasikan modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki potensi untuk memberikan profil *risk-return* yang optimal, termasuk penempatan dan penyertaan pada perusahaan anak dalam rangka memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk investor dan regulator.

Bank Mandiri memastikan kecukupan modal Bank untuk dapat memenuhi risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional yang tercermin dari Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio* [CAR]). Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio* [CAR]) adalah rasio modal terhadap aset tertimbang menurut risiko (*Risk-Weighted Assets* [RWA]). Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, jumlah modal untuk risiko kredit terdiri dari Modal Inti ("Tier I") dan Modal Pelengkap ("Tier II") dikurangi penyertaan pada Entitas Anak. Dalam rangka perhitungan Risiko Pasar, Bank dapat memasukkan komponen Modal Pelengkap Tambahan ("Tier III") yaitu Pinjaman Subordinasi berjangka pendek yang memenuhi kriteria tertentu sebagai komponen Modal. Rasio Kecukupan Modal (Bank Mandiri saja) adalah sebagai berikut:

Tabel Rasio Kecukupan Modal Bank Saja Tahun 2012-2 014

	2012	2013	2014
CAR untuk modal inti	13,60%	13,40%	13,40%
CAR untuk risiko kredit	17,66%	16,99%	16,99%
CAR untuk risiko kredit dan operasional	15,52%	14,99%	14,99%
CAR untuk risiko kredit dan pasar	17,61%	16,92%	16,92%
CAR untuk risiko kredit, operasional dan pasar	15,48%	14,93%	14,93%

Rasio kecukupan modal minimum Bank (Bank saja) pada tanggal 31 Desember 2014 dengan memperhitungkan risiko kredit, operasional dan pasar adalah 16,60%. Nilai CAR tersebut masih berada diambang batas CAR dan CAR insentif yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar 14%.

RENTABILITAS BANK

Rentabilitas konsolidasian bank diukur melalui rasio-rasio berikut:

Tabel Rasio-rasio Rentabilitas Tahun 2012-2014

	2012	2013	2014
ROE	22,60%	22,23 %	20,95 %
ROA	3,54%	3,54%	3,39 %
NIM	5,64%	5,74 %	5,97 %
CER	46,62%	44,08 %	44,91 %
BOPO	68,13%	67,66 %	70,02 %

Pada tahun 2014, Bank Mandiri mencatat *Return on Equity* sebesar 20,95% sedikit turun dibandingkan tahun 2013 sebesar 22,23%. Nilai *Return on Asset* tahun 2014 sebesar 3,39% sedikit turun dibandingkan tahun 2013 sebesar 3,54%. Sedangkan *Net Interest Margin* mengalami peningkatan menjadi 5,97% dari 5,74% pada tahun 2013. Dengan level NIM tersebut maka Bank Mandiri merupakan salah satu Bank dengan tingkat profitabilitas yang baik.

Cost Efficiency Ratio Bank Mandiri di tahun 2014 adalah sebesar 44,91%. Hal ini menunjukkan keberhasilan Bank Mandiri dalam menerapkan strategi efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional, peningkatan kredit dan perluasan operasional. Sedangkan rasio BOPO mengalami sedikit peningkatan menjadi sebesar 70,02% dari posisi di tahun 2013 yang sebesar 67,66%. Hal ini dikarenakan peningkatan pendapatan operasional bank yang tidak sebanding dengan peningkatan pengeluaran operasionalnya. Namun demikian, rasio tersebut masih menunjukkan keberhasilan manajemen dalam mempertahankan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional.

Dari rasio-rasio yang ditunjukkan sebelumnya, Bank Mandiri memiliki kemampuan untuk menghasilkan laba dan tingkat efektivitas yang baik dalam menjalankan operasional perusahaannya.

KOLEKTIBILITAS KREDIT

Kolektibilitas Kredit Bank terlihat dari total kredit bermasalah (*Non-Performing Loan* [NPL]). NPL Bank Mandiri pada tahun 2014 tetap terkendali dikisaran 2,15% dengan besaran Rp11,4 Triliun. Besaran NPL tersebut jauh dibawah ambang batas NPL yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Tabel Kolektibilitas Kredit Tahun 2012-2014 (Rp Miliar)

	2012	2013	2014
Kredit	388.830	472.435	529.973
Lancar	366.672	445.659	495.605
Perhatian Khusus	14.856	17.755	22.958
Kurang Lancar	1.170	1.222	2.231
Diragukan	812	1.061	2239
Macet	5.320	6.738	6.940
NPL	7.302	9.021	11.410
NPL (%)	1,88%	1,91%	2,15%

STRUKTUR MODAL

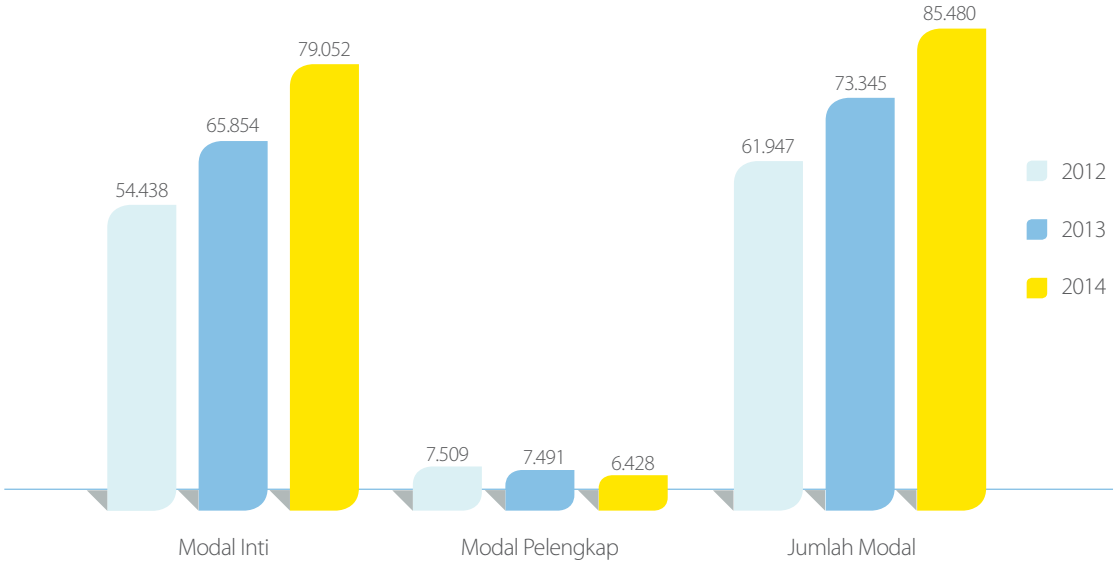
Struktur modal Bank Mandiri terdiri dari Modal Inti dan modal pelengkap. Modal inti merupakan modal Bank yang terdiri dari modal saham yang disetor, cadangan yang diungkapkan sebagai: modal sumbangan, tambahan modal disetor, laba ditahan (termasuk saldo laba yang dicadangkan untuk tujuan tertentu), penurunan nilai atas instrumen Keuangan yang tersedia untuk dijual, selisih karena penjabaran laporan Keuangan kantor cabang luar negeri, penyisihan penghapusan aset atas aset non produktif yang wajib dihitung dan penyertaan (50%). Modal pelengkap mengacu pada modal Bank yang terdiri dari penilaian kembali aset tetap, penyisihan umum untuk provisi penghapusan aset produktif, pinjaman sub ordinasi dan penyertaan sebesar 50%. Jumlah modal Pelengkap maksimum 100% dari modal inti.

Pada tahun 2014 modal Inti Bank Mandiri saja sebesar Rp79.052 miliar, naik sebesar 20,04% dari posisi Rp65.854 miliar pada tahun 2013, karena adanya tambahan modal dari komponen laba ditahan. Sedangkan, Modal pelengkap Bank Mandiri saja pada tahun 2014 sebesar Rp6.428 miliar, turun sebesar 14,2% dari posisi Rp7.491 miliar pada tahun sebelumnya.

Tabel Struktur Modal Bank Saja tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Modal:			
Modal Inti	54.438	65.854	79.052
Modal Pelengkap	7.509	7.491	6.428
Jumlah modal untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	61.947	73.345	85.480
Aset Tertimbang Menurut risiko (ATMr) kredit	350.761	431.633	445.254
Aset Tertimbang Menurut risiko (ATMr) Operasional	48.385	57.671	67.787
Aset Tertimbang Menurut risiko (ATMr) Pasar	1.044	1.972	1.863
Jumlah ATMr untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	400.190	491.276	514.904

Grafik Struktur Modal Bank Saja tahun 2012-2014 (Rp miliar)



KEBIJAKAN STRUKTUR MODAL

Kebijakan Bank Mandiri mengenai struktur modal adalah dengan melakukan diversifikasi sumber modal yang sejalan dengan rencana strategis jangka panjang dan mengalokasikan modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki potensi untuk memberikan profil *risk-return* yang optimal, termasuk penempatan dan penyertaan pada entitas anak dalam rangka memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk investor dan regulator.

Bank Mandiri memastikan memiliki kecukupan modal untuk dapat memitigasi risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Bank mengacu kepada regulasi Bank Indonesia dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Bank Mandiri menggunakan pendekatan Standar Basel II (*Standardized Approach*) untuk risiko kredit. Untuk risiko pasar, Bank Mandiri menggunakan dua model yaitu Model Standar dan *Value at Risk* sebagai model internal. Sedangkan, untuk risiko operasional, Bank Mandiri mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*) dan sudah mensimulasikan Pendekatan Standar (*Standardized Approach*).

Tabel Rasio kecukupan modal (bank saja) berdasarkan PBI untuk tahun 2012-2014 ditunjukan dalam tabel sebagai berikut:

	2012	2013	2014
CAR untuk modal inti	13,60	13,40	15,35
CAR untuk risiko kredit	17,66	16,99	19,20
CAR untuk risiko kredit dan operasional	15,52	14,99	16,66
CAR untuk risiko kredit dan pasar	17,61	16,92	19,12
CAR untuk risiko kredit, operasional dan pasar	15,48	14,93	16,60
CAR Minimum Modal Inti	5,00	5,00	6,00
CAR Minimum Total Modal	8,00	8,00	9,00-10,00

INVESTASI DAN IKATAN MATERIAL BARANG MODAL

INVESTASI BARANG MODAL

Bank Mandiri melakukan investasi barang modal dalam bentuk aset tetap berupa tanah, bangunan, kendaraan bermotor, serta perlengkapan, peralatan kantor, dan komputer. Investasi barang modal ini bertujuan untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional Bank Mandiri. Pada tahun 2014 jumlah investasi barang modal sebesar Rp572.185 miliar meningkat 43,80% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp397.882 miliar.

Tabel Penambahan Investasi Barang Modal dalam bentuk Aset Tetap Tahun 2012 – 2014 (Rp miliar)

Jenis Aset Tetap	2012	2013	2014
Tanah	3.111	47.715	16.540
Bangunan	81.395	65.009	302.313
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer	484.295	249.920	233.843
Kendaraan bermotor	34.261	35.238	19.489
Jumlah	**603.062**	**397.882**	**572.185**

IKATAN MATERIAL BARANG MODAL

Dalam melakukan investasi barang modal, Bank Mandiri telah mengadakan beberapa perikatan dengan pihak-pihak terkait. Perikatan tersebut diantaranya adalah:

1. Perikatan ini bertujuan untuk memperluas distribusi layanan, sehingga Bank Mandiri menambah kantor cabang dengan membuka 236 kantor cabang baru, yang terdiri dari 38 kantor cabang pembantu dan 14 kantor kas, 14 *payment point*, 2 *priority outlet* dan 2 *priority lounge* di dalam negeri, serta 1 kantor kas diluar negeri. Selain itu, Bank Mandiri juga menambah jaringan layanan bisnis mikro melalui pembukaan 168 kantor cabang Mandiri Mikro Unit dan 1 unit kantor fungsional Mandiri Mikro. Perluasan layanan unit bisnis juga dilaksanakan melalui pembukaan 24 *Business Banking Floor*, 81 *Business Banking Desk*, 21 Mandiri Bisnis, dan 10 *Consumer Loan Business Outlet*.

   Penambahan pendukung jaringan dan modernisasi ATM dilaksanakan dengan menambah 3.820 Mandiri ATM baru, yang terdiri dari 3.631 mesin *cash dispenser*, 165 *cash deposit machine*, 14 *mobile* ATM, dan 10 *drive thru* ATM, serta modernisasi 590 Mandiri ATM yang sudah ada sebelumnya.

   Sumber dana untuk memenuhi perikatan tersebut berasal dari dana internal Bank Mandiri dalam mata uang Rupiah maupun US Dolar dengan total biaya sebesar Rp759,8 miliar.

2. Perikatan pengadaan piranti lunak dan jasa instalasi untuk sistem perbankan terpadu, yang disebut eMAS (Enterprise Mandiri Advanced System), bertujuan untuk meningkatkan sistem pelayanan dan *database* nasabah, serta meningkatkan keamanan transaksi nasabah.

   Pada tanggal 22 November 2012, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian Application

Management Services 2011 sebesar USD866.125 (nilai penuh, setelah PPN) dan *Application Management Services* 2012 sebesar USD1.190.000 (nilai penuh, setelah PPN) dengan sistem *blanket order* sehingga total nilai kontrak maksimum sebesar USD2.056.125 (nilai penuh, setelah PPN). Pada tanggal 31 Desember 2014 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran untuk *Application Management Services* 2012 adalah sebesar USD1.078.350 (nilai penuh, setelah PPN) dan Bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD977.900 (nilai penuh, setelah PPN) sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2014 adalah 90,68%.

Pada tanggal 3 September 2013, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian *Application Management* 2013 dengan *system blanket order* dengan nilai kontrak maksimum sebesar USD2.583.700 (nilai penuh, setelah PPN). Perjanjian *blanket order* didasarkan pada estimasi *mandays* aktual yang akan dilakukan oleh vendor atas pekerjaan penambahan fitur eMAS tersebut. Pada tanggal 31 Desember 2014 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran adalah sebesar USD2.328.900 (nilai penuh) dan bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD2.253.300 (nilai penuh) sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2014 adalah 96,75%.

Sumber dana untuk memenuhi perikatan tersebut berasal dari dana internal Bank Mandiri dalam mata uang Rupiah maupun US Dolar.

Kedua perikatan tersebut tidak hanya menggunakan mata uang Rupiah tetapi juga mata uang US Dollar, sehingga Bank Mandiri merasa perlu untuk melakukan mitigasi risiko terhadap fluktuasi mata uang. Mitigasi risiko yang dilakukan adalah dengan mempertimbangkan bahwa Bank Mandiri memiki aset dalam bentuk US Dollar, yang memberikan pendapatan dalam bentuk US Dollar juga, maka secara tidak langsung aset tersebut merupakan *natural hedge* atas kewajiban-kewajiban yang dimiliki Bank Manndiri dalam bentuk valuta asing.

informasi material lainnya

INFORMASI DAN FAKTA MATERIAL SETELAH TANGGAL LAPORAN AKUNTAN

PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI

Pada tanggal 1 Januari 2015, Bank Mandiri melakukan perubahan struktur organisasi dan pembidangan serta wewenang anggota direksi sebagai berikut:

Struktur organisasi bank berdasarkan *SBU* yang terdiri dari tiga kelompok besar, yaitu:

1. *Business Units*, berfungsi sebagai motor utama pengembangan bisnis Bank yang terdiri dari tujuh Direktorat yaitu *Treasury & Markets*, *Corporate Banking, Commercial Banking, Transaction Banking, Consumer Banking, Micro & Business Banking,* dan *Distributions*;
2. *Corporate Center*, berfungsi untuk menangani hal-hal strategis korporasi serta dukungan kebijakan perseroan yang terdiri dari tujuh Direktorat yaitu *Risk Management and Compliance, Human Capital, Finance & Strategy*, *Wholesale Risk*, *Retail Risk, Corporate Transformation* dan *Internal Audit*;
3. *Shared Services* berupa *supporting unit* yang mendukung operasional Bank secara keseluruhan yang ditangani oleh Direktorat *Technology & Operations.*

Pada tanggal 1 Januari 2015, susunan Direksi Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Direktur Utama	: Budi G. Sadikin
Wakil Direktur Utama	: Riswinandi
Direktur *Consumer Banking*	: Abdul Rachman
Direktur *Distributions*	: Sentot A. Sentausa
Direktur *Risk Management & Compliance*	: Ogi Prastomiyono
Direktur *Finance & Strategy*	: Pahala N. Mansury
Direktur *Corporate Banking*	: Fransisca N. Mok
Direktur *Commercial Banking*	: Sunarso
Direktur *Technology & Operations*	: Kresno Sediarsi
Direktur *Treasury & Markets*	: Royke Tumilaar
Direktur *Micro & Business Banking*	: Hery Gunardi

PENYERTAAN PADA PT MANDIRI UTAMA FINANCE

Pada tanggal 16 April 2014, Bank Mandiri bersama PT Asco Investindo ("ASCO") dan PT Tunas Ridean (Persero) Tbk. ("TURI"), telah menandatangani perjanjian kesepakatan awal untuk mendirikan sebuah perusahaan pembiayaan untuk dapat mengakselarasi penyaluran pembiayaan Bank Mandiri khususnya pada segmen pembiayaan kendaraan bermotor.

Pada tanggal 22 Oktober 2014, Bank Mandiri bersama ASCO dan TURI telah menandatangani perjanjian pemegang saham dimana telah disepakati pendirian suatu perusahaan pembiayaan dengan modal dasar Rp100 miliar dengan komposisi kepemilikan adalah Bank Mandiri (51%); ASCO (37%); dan TURI (12%). Selanjutnya, pada 23 Desember 2014, Bank Mandiri telah memperoleh ijin prinsip penyertaan modal pada perusahaan pembiayaan baru tersebut dari OJK Pengawasan Bank.

Pada tanggal 21 Januari 2015, telah dilakukan penandatanganan akta pendirian perusahaan anak baru Bank Mandiri yang diberi nama PT Mandiri Utama Finance ("MUF"). Bersamaan dengan penandatanganan akta pendirian tersebut Bank Mandiri juga melakukan penyetoran modal sebesar Rp51 miliar sesuai dengan komposisi kepemilikan saham Bank Mandiri di MUF.

Selanjutnya masih terdapat beberapa tahapan sebelum MUF dapat melakukan kegiatan operasional, diantaranya adalah diperolehnya izin usaha perusahaan pembiayaan dari OJK Institusi Keuangan Non Bank.

KEBIJAKAN DIVIDEN

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Indonesia, pembagian dividen harus disetujui oleh para pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan. Penentuan jumlah dan pembayaran dividen tersebut akan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain tingkat kesehatan keuangan Perusahaan,tingkat kecukupan modal, kebutuhan dana Perusahaan untuk ekspansi usaha lebih lanjut, tanpa mengurangi hak dari RUPS Perusahaan untuk menentukan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan.

Pembagian besaran dividen yang dibagikan ditentukan dan disetujui oleh RUPS. Manajemen Perusahaan merencanakan untuk membagikan dividen apabila terdapat surplus kas dari kegiatan operasional setelah dana tersebut disisihkan untuk dana cadangan, kegiatan pendanaan, rencana pengeluaran modal serta modal kerja Perusahaan. Apabila diperlukan, dari waktu ke waktu Perusahaan dapat tidak membagikan dividen kepada Pemegang Saham Perusahaan seperti dalam hal Perusahaan membutuhkan dana untuk melakukan pengembangan usaha atau pemenuhan kecukupan modal atau akuisisi bisnis baru.

Perusahaan hanya akan membayar dividen dari laba bersih berdasarkan hukum di Indonesia dan akan membayarkan dividen (jika ada) secara tunai dalam mata uang Rupiah. Perusahaan tidak memiliki pembatasan (*negative covenants*) sehubungan dengan pembatasan pihak ketiga dalam rangka pembagian dividen yang dapat merugikan hak-hak pemegang saham publik.

Dalam pelaksanaan pembayaran dividen, Perusahaan senantiasa menaati ketentuan yang berlaku di bursa efek dengan melakukan pembayaran secara tepat waktu.

KONTRIBUSI KEPADA NEGARA

Bentuk kontribusi Bank Mandiri kepada negara diwujudkan melalui pemenuhan kewajiban perusahaan sebagai wajib pajak dan sebagai pemotong/pemungut pajak. Sebagai wajib pajak, kontribusi terbesar Perusahaan adalah memenuhi kewajiban PPh Badan. Sedangkan sebagai pemotong pajak, Bank Mandiri berperan aktif dalam melakukan pemotongan terhadap setiap objek kena pajak.

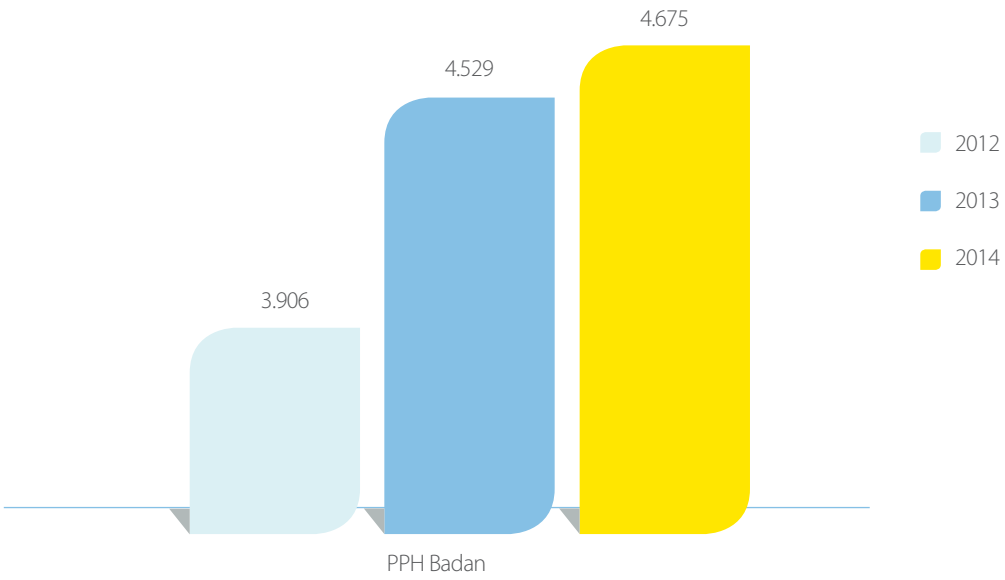
Bank Mandiri tidak pernah melakukan keterlambatan pembayaran kewajiban pajak atas PPh Badan, PPh Karyawan, PPN, dan PBB. Selain itu, Bank Mandiri menyampaikan dokumen kewajiban perpajakan seperti SPT tahunan maupun bulanan serta dokumen kewajiban pada lembaga regulator dengan tepat waktu.

Jumlah setoran PPh Badan tahun 2014 sebesar Rp4.675 miliar meningkat sebesar 3% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp4.529 miliar. Meningkatnya jumlah setoran PPh Badan seiring dengan pertumbuhan bisnis Bank Mandiri.

Tabel Pembayaran PPh Badan Tahun 2012-2014 (Rp miliar)

	2012	2013	2014
PPh Badan (dalam Juta Rupiah)	3.906	4.529	4.675

Grafik PPh Badan Tahun 2012-2014 (Rp miliar)



INFORMASI MATERIAL MENGENAI INVESTASI, EKSPANSI, DIVESTASI, AKUISISI, ATAU RESTRUKTURISASI UTANG/ MODAL DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK AFILIASI

INVESTASI PENYERTAAN SAHAM PADA ENTITAS ANAK

Bank Mandiri memiliki saham entitas anak baik langsung maupun tidak langsung sebagai berikut.

EntitasAnak	Jenis Usaha	Penyertaan %		
		2012	2013	2014
PT Bank Syariah Mandiri	Perbankan Syariah	99,99	99,99	99,99
PT Mandiri Sekuritas	Sekuritas	99,99*)	99,99	99,99
PT Mandiri Tunas Finance	Pembiayaan Konsumen	51,00	51,00	51,00
PT Mandiri AXA General Insurance	Asuransi Kerugian	60,00	60,00	60,00
PT AXA Mandiri Financial Service	Asuransi Jiwa	51,00	51,00	51,00
PT Bank Sinar Harapan Bali	Perbankan	81,46	93,23**)	93,23
PT Mandiri Manajemen Investasi				
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.	Layanan Remittance	100,00	100,00	100,00
Bank Mandiri (Europe) Ltd.	Perbankan	100,00	100,00	100,00
PT Asuransi Jiwa In-Health Indonesia	Asuransi Kesehatan dan Jiwa	-	-	60,00

*) Efektif sejak tanggal 27 Desember 2012
**) Efektif sejak tanggal 28 Mei 2013
***) Efektif sejak tanggal 2 Mei 2014

Penambahan Penyertaan Modal Pada PT Mandiri AXA General Insurance (MAGI)

Pada tahun 2014 Bank Mandiri telah melakukan penambahan penyertaan modal kepada MAGI untuk menjaga rasio kecukupan modal MAGI yang dibagi kedalam 2 tahap. Tahap I (pertama) dilakukan pada bulan Mei 2014 yakni sebesar Rp24.000.000.000 dan tahap II (kedua) pada bulan November 2014 sebesar Rp63.000.000.000

Nama Pihak yang Bertransaksi

Para pihak yang bertransaksi dalam Transaksi Afiliasi adalah: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai Perseroan dan PT Mandiri AXA General Insurance, yang merupakan Perusahaan Anak Perseroan yang 60% sahamnya dimiliki oleh Perseroan.

Persetujuan Otoritas Jasa Keuangan

Penambahan penyertaan Bank Mandiri pada MAGI telah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagaimana terdapat dalam surat OJK No.S-42/ PB.31/2014 tanggal 14 Mei 2014 untuk penambahan modal tahap I sebesar Rp24.000.000. Sedangkan penambahan modal tahap II sebesar Rp63.000.000 juga telah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagaimana terdapat dalam surat OJK No.S-94/ PB.31/2014 tanggal 31 Oktober 2014. Dengan disetujuinya penambahan penyertaan Bank Mandiri pada MAGI dimaksud tidak merubah persentase kepemilikan di MAGI yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Bank Mandiri sebesar 60% dan AXA S.A sebesar 40% dan tidak ada pemegang saham selain Bank Mandiri dan AXA ASIA.

TRANSAKSI AFILIASI PADA PT BANK SINAR HARAPAN BALI (BSHB)

Pada tanggal 31 Januari 2013 telah ditandatangani Kesepakatan Bersama tentang Kemitraan Strategis Guna Mewujudkan Sinergi Usaha, yang diantaranya mengatur mengenai rencana kepemilikan saham yang akan dimiliki oleh POS di BSHB dan peran serta peran strategis POS di BSHB setelahnya.

Menindaklanjuti Kesepakatan Bersama tersebut para pihak terkait telah menandatangani Perjanjian Bersyarat Penyetoran Saham sebagai perjanjian definitif yang mengatur mengenai penyetoran saham baru oleh POS di BSHB. Sesuai dengan ketentuan dalam Perjanjian Bersyarat Penyetoran Saham, maka pada tanggal 22 Desember 2014, BSHB mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham yang menyetujui penyetoran 202.000.000 (dua ratus dua juta) saham baru BSHB oleh POS sehingga untuk selanjutnya, POS akan menjadi pemegang 20,2% (dua puluh koma dua persen) total saham yang dikeluarkan dan disetor penuh dalam BSHB.

Nama Pihak yang Bertransaksi

Para pihak yang bertransaksi dalam Transaksi Afiliasi adalah:
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai Perseroan, PT Pos Indonesia sebagai POS, yang keduanya merupakan perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Obyek Transaksi

Obyek Transaksi adalah 202.000.000 (dua ratus dua juta) saham baru yang dikeluarkan oleh BSHB, yang setara dengan 20,2% (dua puluh koma dua persen) dari total saham yang dikeluarkan dan disetor penuh dalam BSHB.

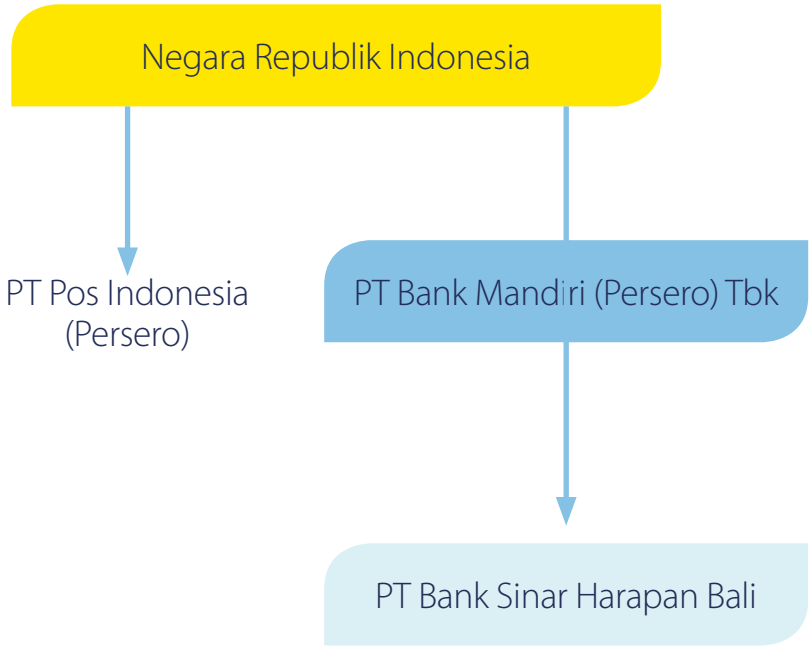
Nilai Transaksi

Nilai Transaksi adalah sebesar Rp. 175.000.000.000 (seratus tujuh puluh lima miliar Rupiah) yang terdiri dari:

I. Total par value dari 202.000.000 (dua ratus dua juta) saham baru BSHB sejumlah Rp. 101.000.000.000 (seratus satu miliar Rupiah); dan
II. Total nilai agio yang disetorkan POS kepada kas BSHB sejumlah Rp 74.000.000.000 (tujuh puluh empat miliar Rupiah).

Sifat Hubungan Afiliasi Dalam Transaksi

Sebagaimana ditunjukkan di dalam bagan berikut, sifat hubungan afiliasi antara Perseroan, POS dan BSHB dari sudut kepemilikan saham adalah sebagai berikut:



Keterangan:

POS adalah afiliasi dari Perseroan sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Pasar Modal karena POS dan Perseroan sama-sama merupakan PT -Badan Usaha Milik Negara yang dikendalikan oleh Negara Republik Indonesia. Sedangkan BSHB adalah merupakan Perusahaan Terkendali dari Perseroan karena dikendalikan secara langsung oleh Perseroan melalui kepemilikan saham sebesar 93,23% dari total saham yang dikeluarkan dan disetor penuh dalam BSHB.

AKUISISI INHEALTH

Pada tanggal 23 Desember 2013 Bank Mandiri dengan PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual telah menandatangani Perjanjian Jual Beli Saham Bersyarat atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia ("InHealth") dimana pelaksanaan transaksi akan dilakukan dalam 2 (dua) tahap yang sebagai berikut:

a. Tahap 1, yaitu pengambilalihan 80% kepemilikan atas InHealth yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 30 Juni 2014, dimana kepemilikan Bank Mandiri adalah sebesar 60%, PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing 10%; dan

b. Tahap 2, yaitu pengambilalihan 20% kepemilikan BPJS Kesehatan atas InHealth oleh Bank Mandiri yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 31 Desember 2014, sehingga total kepemilikan Bank Mandiri adalah menjadi sebesar 80%. Komposisi kepemilikan saham pada InHealth setelah transaksi tahap 2 menjadi Bank Mandiri memiliki 80%, PT Kimia Farma (Persero) 10% dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing 10% dari total saham yang di keluarkan dan disetor penuh InHealth.

Pada tanggal 2 Mei 2014 telah dilakukan penandatanganan Akta Jual Beli atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia, antara Bank Mandiri bersama PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli, dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual. Dengan telah dilakukannya penandatanganan Akta Jual Beli tersebut, Bank Mandiri telah efektif menjadi pemegang saham mayoritas atas InHealth dengan porsi kepemilikan sebesar 60%.

Berkaitan dengan pelaksanaan tahap kedua transaksi akuisisi InHealth, Bank Mandiri telah mengajukan permohonan atas Ijin Penyertaan Modal sesuai Surat No. FST/965/2014 tanggal 30 Desember 2014 kepada OJK. Pelaksanaan tahap kedua transaksi akuisisi InHealth dilakukan setelah Ijin Penyertaan Modal dari OJK diterima oleh Bank Mandiri. Sampai dengan tanggal laporan keuangan konsolidasian ini, Bank Mandiri belum menerima persetujuan dari OJK atas transaksi akuisisi InHealth tahap kedua.

Sampai dengan 31 Desember 2014 Bank Mandiri tidak melakukan aktivitas divestasi, atau restrukturisasi utang/ modal.

PERUBAHAN PERATURAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERUSAHAAN

Berikut beberapa peraturan dan perubahannya yang berlaku efektif pada tahun 2014 serta dampaknya terhadap kinerja Bank Mandiri dan entitas anak

Peraturan	Keterangan Perubahan
1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian	Berdasarkan undang-undang dimaksud terdapat beberapa ketentuan yang sebelumnya tidak diatur dalam UU No.2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian, antara lain: • Ketentuan mengenai pihak "Pengendali". Ketentuan mengenai Pengendali diatur dalam Pasal 13 s.d Pasal 16 menyampaikan antara lain bahwa perusahaan asuransi diwajibkan menetapkan satu pengendali. Selanjutnya Pasal 16 ayat (1) mengatur bahwa setiap pihak hanya dapat menjadi pemegang saham pengendali pada 1 (satu) perusahaan asuransi jiwa, 1 (satu) perusahaan asuransi umum, 1 (satu) perusahaan reasuransi, 1 (satu) perusahaan asuransi umum syariah, dan 1 (satu) perusahaan reasuransi syariah. • Pasal 85 UU No. 40 tentang Perasuransian menyatakan bahwa setiap Pihak yang menjadi pemegang saham pengendali pada lebih dari 1 (satu) perusahaan asuransi jiwa, 1 (satu) perusahaan asuransi umum, 1 (satu) perusahaan reasuransi, 1 (satu) perusahaan asuransi jiwa syariah, 1 (satu) perusahaan asuransi umum syariah, dan 1 (satu) perusahaan reasuransi syariah wajib menyesuaikan dengan ketentuan dalam Pasal 16 ayat (1) paling lama 3 (tiga) tahun sejak diundangkannya Undang – Undang ini
2. Peraturan Bank Indonesia Nomor 16/11/PBI/2014 tentang Pengawasan dan Pengaturan Makro Prudensial	• Pengaturan dan pengawasan mengenai kelembagaan, kesehatan, aspek kehati-hatian, dan pemeriksaan bank menjadi lingkup pengaturan dan pengawasan *microprudential* yang menjadi tugas dan wewenang OJK. Sedangkan Pengawasan *macroprudential* menjadi tugas dan wewenang Bank Indonesia. • Dalam pengawasan *macroprudential*, Bank Indonesia sebagai regulator dapat melakukan *surveilans* terhadap kerentanan dan volatilitas dalam sistem keuangan sehingga mampu mendeteksi potensi tekanan yang berdampak pada Sistem Keuangan, dengan aturan antara lain : - memperkuat ketahanan permodalan dan mencegah *leverage* yang berlebihan; - mengelola fungsi intermediasi dan mengendalikan risiko kredit, risiko likuiditas, risiko nilai tukar, dan risiko suku bunga, serta risiko lainnya yang berpotensi menjadi Risiko Sistemik; - membatasi konsentrasi eksposur (*exposure concentration*); - memperkuat ketahanan infrastruktur keuangan; dan/atau - meningkatkan efisiensi Sistem Keuangan dan akses keuangan.

Pengaruh Terhadap Bank Mandiri dan ENTITAS ANAK

Dua anak perusahaan yang bergerak di bidang asuransi yaitu PT AXA Mandiri Finance Services dan PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia yang bergerak dalam jenis usaha asuransi yang sama (asuransi jiwa) berpotensi menimbulkan ***compliance risk*** antara lain berupa pencabutan izin usaha atau larangan menjadi pemegang saham pengendali pada AMFS atau Inhealth, apabila sampai dengan batas waktu 17 Oktober 2017 tidak dilakukan penyesuaian atas jenis usaha asuransi tersebut.

Bank yang melanggar ketentuan dikenakan sanksi administratif berupa :

- Pembatasan dan/atau larangan keikutsertaan dalam operasi moneter;
- penghentian sementara sebagian atau seluruh kegiatan Alat Pembayaran Menggunakan Kartu (APMK);
- perubahan status kepesertaan dalam Sistem Bank Indonesia ***Real Time Gross Settlement*** (RTGS) dari status aktif (active) menjadi ditangguhkan (***suspended***); dan/atau
- penghentian sementara dalam Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia.

Peraturan	Keterangan Perubahan
3. Peraturan Bank Indonesia No. 16/16/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Transaksi Valuta Asing terhadap Rupiah Antara Bank dengan Pihak Domestik	• Transaksi Valuta Asing Terhadap Rupiah yang dilakukan Bank dengan Nasabah di atas jumlah tertentu (threshold) wajib memiliki ***Underlying*** Transaksi (sebelumnya diatas Rp500.000.000 wajib ***underlying*** sekarang menjadi di atas USD1.000.000 wajib ***underlying***) • ***Underlying*** Transaksi untuk transaksi valuta asing terhadap rupiah antara Bank dengan Pihak Domestik meliputi seluruh kegiatan: - Perdagangan barang dan jasa, baik di dalam maupun di luar negeri; dan/atau - Investasi berupa ***direct investment, portfolio investment,*** pinjaman, modal, dan investasi lainnya di dalam dan di luar negeri. • Tidak termasuk sebagai ***Underlying*** transaksi : - Penempatan dana pada Bank antara lain berupa tabungan, giro, deposito, dan Negotiable Certificate of Deposit (NCD); - Kegiatan pengiriman uang oleh perusahaan transfer dana.
4. PBI No.16/17/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Transaksi Valuta Asing terhadap Rupiah Antara Bank dengan Pihak Asing	• Transaksi Valuta Asing Terhadap Rupiah yang dilakukan Bank dengan Nasabah di atas jumlah tertentu (threshold) wajib memiliki ***Underlying*** Transaksi (sebelumnya diatas Rp500.000.000 wajib ***underlying*** sekarang menjadi di atas USD1.000.000 wajib underlying) • ***Underlying*** Transaksi untuk transaksi valuta asing terhadap rupiah antara Bank dengan Pihak Asing meliputi seluruh kegiatan: - Perdagangan barang dan jasa, baik di dalam maupun di luar negeri; dan/atau - Investasi berupa foreign direct investment, portfolio investment, pinjaman, modal, dan investasi lainnya di dalam dan di luar negeri. • Tidak termasuk sebagai Underlying transaksi : - penggunaan Sertifikat Bank Indonesia untuk Transaksi Derivatif; dan - penempatan pada Bank (vostro) antara lain berupa tabungan, giro, deposito, dan *Negotiable Certificate of Deposit (NCD).*
5. PBI No.16/18/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Perubahan atas PBI No.15/8/PBI/2013 tentang Transaksi Lindung Nilai kepada Bank	• Transaksi lindung nilai wajib dilakukan dengan ***underlying*** transaksi, dengan jangka waktu dan nominal transaksi lindung nilai paling lama sesuai dengan jangka waktu dan paling banyak sebesar nominal ***underlying*** transaksi. • Penyelesaian transaksi lindung nilai dilakukan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia mengenai transaksi valuta asing terhadap Rupiah antara Bank dengan pihak domestik. Transaksi lindung nilai dan Sanksi mengacu pada ketentuan Bank Indonesia mengenai transaksi valuta asing terhadap Rupiah antara Bank dengan pihak domestik, ketentuan Bank Indonesia mengenai transaksi derivatif, ketentuan Bank Indonesia mengenai laporan harian bank umum dan ketentuan mengenai penerapan manajemen risiko bank.

Pengaruh Terhadap Bank Mandiri dan entitas anak

Bank yang melanggar ketentuan dalam PBI ini dikenai sanksi sebagai berikut:

- Sanksi administratif berupa teguran tertulis.
- Sanksi kewajiban membayar sebesar 1% dari nilai nominal transaksi yang dilanggar untuk setiap pelanggaran, dengan jumlah sanksi paling sedikit sebesar Rp10 juta dan paling banyak sebesar Rp1 miliar.

Bank yang melanggar ketentuan dalam PBI ini dikenai sanksi sebagai berikut:

- Sanksi administratif berupa teguran tertulis.
- Sanksi kewajiban membayar sebesar 1% dari nilai nominal transaksi yang dilanggar untuk setiap pelanggaran, dengan jumlah sanksi paling sedikit sebesar Rp10 juta dan paling banyak sebesar Rp1 miliar.

Melakukan Transaksi lindung nilai sesuai dengan ketentuan PBI Ini

Peraturan	Keterangan Perubahan
6. PBI No.16/19/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Perubahan atas PBI No.15/17/PBI/2013 tentang Transaksi *Swap* Lindung Nilai Kepada Bank Indonesia	• Penambahan underlying transaksi yang dimiliki oleh Bank berupa declared dana usaha, sehingga ruang lingkup underlying transaksi Bank meliputi: - pinjaman luar negeri bank dalam bentuk perjanjian kredit dan/atau penerbitan surat utang. - dana usaha yang dinyatakan (declared dana usaha).
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan POJK No. 17/POJK.03/2014	• Konglomerasi Keuangan wajib menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi secara komprehensif dan efektif; • Konglomerasi Keuangan wajib memiliki Entitas Utama; • Entitas Utama wajib mengintegrasikan penerapan Manajemen Risiko pada Konglomerasi Keuangan; • Entitas Utama wajib membentuk: - Komite MRT; dan - Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT). • Entitas Utama wajib menunjuk Direktur Entitas Utama yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko menjadi Direktur yang membawahkan fungsi MRT untuk melaksanakan penerapan MRT. • Tanggung jawab Dewan Komisaris Entitas Utama dalam rangka memastikan penerapan MRT mencakup paling sedikit: - mengarahkan, menyetujui, dan mengevaluasi kebijakan MRT - mengevaluasi pelaksanaan kebijakan MRT oleh Direksi Entitas Utama • Kewenangan dan tanggung jawab Direksi Entitas Utama dalam rangka memastikan penerapan MRT, mencakup paling sedikit: - menyusun & melaksanakan kebijakan MRT secara tertulis yang ditetapkan; - mengembangkan budaya Risiko sebagai bagian dari penerapan MRT pada Konglomerasi Keuangan; - memastikan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pada Entitas Utama untuk melaksanakan fungsi MRT; - memastikan bahwa penerapan MRT telah dilakukan secara independen; - mengevaluasi hasil kaji ulang Satuan Kerja MRT secara berkala terhadap proses MRT.

	Pengaruh Terhadap Bank Mandiri dan entitas anak
	• Bank dapat mengajukan perpanjangan atas: - Kontrak lindung nilai kepada Bank Indonesia. - Transaksi swap lindung nilai kepada Bank Indonesia • Bank yang melanggar transaksi, dikenakan sanksi berupa: - teguran tertulis; - kewajiban membayar sebesar 1‰ (satu perseribu) dari nilai transaksi swap lindung nilai kepada Bank Indonesia, paling banyak sebesar Rp1 miliar per transaksi.

- Bank Mandiri perlu segera menyempurnakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang telah ada agar sesuai dengan penerapan MRT mencakup :
  - Penyempurnaan struktur Konglomerasi Keuangan yang terdiri dari perusanaan induk dan perusahaan anak sesuai Pasal 4 POJK ini;
  - Membentuk/menyempurnakan Komite MRT dan Satuan Kerja MRT
  - Penambahan 2 risiko yang wajib dikelola dalam MRT disamping 8 risiko yang sudah ada yaitu risiko transaksi intra group dan risiko asuransi
  - Menyampaikan pelaporan Entitas Utama kepada OJK sesuai Bab VIII. Pelaporan
- Pelaporan harus segera disampaikan ke OJK :
  - Paling lambat 31 Maret 2015 perihal Laporan LJK yang menjadi Entitas Utama dan LJK yang menjadi anggota Konglomerasi Keuangan;
  - Laporan Profil Risiko Terintegrasi pertama kali dilakukan posisi Juni 2015

Peraturan	Keterangan Perubahan
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan POJK No. 18/POJK.03/2014	• Konglomerasi Keuangan wajib menerapkan Tata Kelola Terintegrasi secara komprehensif dan efektif; • Konglomerasi Keuangan wajib memiliki Entitas Utama. • Entitas Utama wajib menerapkan MRT secara komprehensif & efektif berpedoman pada penerapan MRT bagi Konglomerasi Keuangan; • Entitas Utama wajib membentuk Komite TKT dan memiliki: - Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi (SKKT); & - Satuan Kerja Audit Intern Terintegrasi (SKAIT) • Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris Entitas Utama dalam rangka melakukan pengawasan atas penerapan Tata Kelola Terintegrasi paling sedikit: - mengawasi penerapan Tata Kelola pada masing-masing LJK agar sesuai dengan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi; - mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi Entitas Utama, serta memberikan arahan atau nasihat kepada Direksi Entitas Utama atas pelaksanaan Pedoman Tata Kelola Terintegrasi; dan - mengevaluasi Pedoman Tata Kelola Terintegrasi dan mengarahkan dalam rangka penyempurnaan. • Tugas dan tanggung jawab Direksi Entitas Utama dalam rangka memastikan penerapan Tata Kelola Terintegrasi, paling sedikit: - a. menyusun Pedoman TKT; - b. mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan Pedoman TKT; - c. menindaklanjuti arahan atau nasihat Dewan Komisaris Entitas Utama dalam rangka penyempurnaan Pedoman TKT. • Direksi Entitas Utama wajib memastikan bahwa temuan audit dan rekomendasi dari satuan kerja audit intern terintegrasi, auditor eksternal, hasil pengawasan Otoritas Jasa Keuangan dan/atau hasil pengawasan otoritas lain telah ditindaklanjuti oleh LJK dalam Konglomerasi Keuangan.

Pengaruh Terhadap Bank Mandiri dan entitas anak

- Bank Mandiri perlu segera menyempurnakan kebijakan dan prosedur tata kelola Bank Mandiri yang telah ada agar sesuai dengan penerapan TKT mencakup :
  - Penyempunaan tugas, fungsi & stuktur Komite TKT
  - Penambahan cakupan pengawasan TKT terhadap LJK serta keanggotaan Komite yang berasal dari LJK.
  - Penyempurnaan Pedoman TKT, khususnya menambahkan tentang pelaksanaan fungsi pengelolaan LJK oleh Direksi, Kebijakan Remunerasi dan pengelolaan transaksi benturan kepentingan/intra group.
  - Pedoman TKT wajib disetujui oleh Dewan Komisaris Entitas Utama dan dilaporkan dalam RUPS Entitas Utama dan RUPS masing-masing LJK.
- Pelaporan harus segera disampaikan ke OJK :
  - Paling lambat 31 Maret 2015 perihal Laporan LJK yang menjadi Entitas Utama dan LJK yang menjadi anggota Konglomerasi Keuangan;
  - Laporan Penilaian Pelaksanaan TKT pertama kali dilakukan posisi Juni 2015
  - 5 bulan sejak tahun buku berakhir wajib menyampaikan Laporan Tahunan TKT

PERUBAHAN KEBIJAKAN AKUNTANSI

Pada tanggal 1 Januari 2014, Entitas Anak Syariah menerapkan perubahan kebijakan akuntansi sesuai dengan PSAK 102 (Revisi 2013) dan PAPSI 2013. Adapun perubahan kebijakan akuntansi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk Murabahah, Entitas Anak Syariah mengevaluasi apakah terdapat bukti objektif bahwa aset keuangan atau kelompok aset keuangan yang secara individual memiliki nilai signifikan mengalami penurunan nilai pada setiap tanggal laporan posisi keuangan sebagai akibat dari suatu kejadian yang terjaid setelah pengakuan awal yang berdampak pada estimasi arus kas masa depan yang dapat diestimasi secara handal. Perhitungan penurunan nilai secara individual dilakukan dengan menggunakan metode *discounted cash flows*. Penurunan nilai dicatat pada akun penyisihan yang dibebankan dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

2. Untuk penurunan nilai kolektif, sebagaimana diperbolehkan dalam PSAK 102 (Revisi 2013), Surat Edaran Bank Indonesia No.15/26/DPbs tertanggal 10 Juli 2013 dan Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No.S-129/PB.13/2014 tanggal 6 November 2014, untuk penerapan pertama kali, Entitas Anak dapat menerapkan ketentuan transisi untuk penurunan nilai secara kolektif dengan menggunakan estimasi yang didasarkan pada ketentuan Bank Indonesia yang berlaku. Ketentuan transisi ini diterapkan paling lambat sampai dengan 31 Desember 2014.

3. Pendapatan dan beban yang teratribusi langsung dengan piutang pembiayaan yang diakui sebagai bagian dari aset keuangan, diakui sebagai pendapatan atau beban dengan cara diamortisasi berdasarkan suku bunga efektif. Sebelum 1 Januari 2014 pendapatan dan beban teratribusi langsung diakui dalam Laporan Laba rugi Komprehensif Konsolidasian pada saat terjadinya.

PERJANJIAN, KOMITMEN, DAN KONTINJENSI PENTING

Sepanjang tahun 2014 Bank Mandiri melakukan beberapa perjanjian, komitmen, dan kontinjensi penting dengan berbagai pihak. Berikut beberapa perjanjian, komitmen, dan kontinjensi penting Bank Mandiri:

1. *Integrated Banking System* dengan Vendor

   Pada tanggal 22 November 2012, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan *vendor* untuk menambah fitur *eMAS* sesuai perjanjian *Application Management Services* 2011 sebesar USD866.125 (nilai penuh, setelah PPN) dan *Application Management Services* 2012 sebesar USD1.190.000 (nilai penuh, setelah PPN) dengan sistem *blanket order* sehingga total nilai kontrak maksimum sebesar USD2.056.125 (nilai penuh, setelah PPN). Pada tanggal 31 Desember 2014 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran untuk *Application Management Services* 2012 adalah sebesar USD1.078.350 (nilai penuh, setelah PPN) dan Bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD977.900 (nilai penuh, setelah PPN) sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2014 adalah 90,68%.

   Pada tanggal 3 September 2013, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian *Application Management* 2013 dengan *system blanket order* dengan nilai kontrak maksimum sebesar USD2.583.700 (nilai penuh, setelah PPN). Perjanjian *blanket order* didasarkan pada estimasi *mandays* aktual yang akan dilakukan oleh vendor atas pekerjaan penambahan fitur eMAS tersebut. Pada tanggal 31 Desember 2014 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran adalah sebesar USD2.328.900 (nilai penuh) dan bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD2.253.300 (nilai penuh) sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2014 adalah 96,75%.

2. Sinergi Usaha antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Taspen (Persero), PT Pos Indonesia (Persero) dan PT Bank Sinar Harapan Bali

   Pada tanggal 29 April 2013, Bank Mandiri bersama dengan PT Taspen, PT Pos Indonesia dan PT Bank Sinar Harapan Bali ("BSHB") (Entitas Anak Bank Mandiri) telah menandatangani perjanjian bersyarat penyetoran saham dimana disetujui BSHB akan mengeluarkan 800.000.000 (nilai penuh) saham baru yang diambil bagian oleh Bank Mandiri, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero) dengan perincian setoran modal dan komposisi kepemilikan akhir adalah Bank Mandiri sebesar 58,25%; PT Taspen (Persero) sebesar 20,2%, PT Pos Indonesia (Persero) sebesar 20,2%; dan Pemegang Saham Individual sebesar 1,35% dari total saham yang dikeluarkan dan disetor penuh BSHB.

   Pada tanggal 21 Agustus 2014, Bank Mandiri bersama dengan PT Taspen dan PT Pos Indonesia, telah menandatangani perjanjian antar pemegang saham yang mengatur mengenai antara lain transaksi penyetoran saham sebagaimana diperjanjikan dalam perjanjian bersyarat penyetoran saham. Perjanjian antar pemegang saham juga mengatur tata kelola perusahaan, pengalihan saham, komitmen dan kesepakatan sehubungan dengan BSHB dan mengatur hubungan antar para pemegang saham BSHB setelah Tanggal Efektif.

   Sebagai realisasi dari perjanjian antar pemegang saham, pada tanggal 22 Desember 2014 BSHB telah melakukan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang menyetujui penerbitan 800.000.000 (nilai penuh) saham baru yang diambil bagian oleh Bank Mandiri, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero) sesuai dengan komposisi yang sudah disepakati. Sampai

dengan tanggal laporan keuangan konsolidasian, perubahan komposisi kepemilikan saham tersebut belum berlaku efektif, sampai dengan diterimanya laporan perubahan pemegang saham BSHB oleh OJK Perbankan.

3. Perjanjian jual beli saham bersyarat antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Kimia Farma (Persero) Tbk., serta PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dengan PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes sehubungan dengan penjualan saham PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia

   Pada tanggal 23 Desember 2013 Bank Mandiri dengan PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual telah menandatangani Perjanjian Jual Beli Saham Bersyarat atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia ("InHealth") dimana pelaksanaan transaksi akan dilakukan dalam 2 (dua) tahap yang sebagai berikut:

   i. Tahap 1, yaitu pengambilalihan 80% kepemilikan atas InHealth yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 30 Juni 2014, dimana kepemilikan Bank Mandiri adalah sebesar 60%, PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing 10%; dan

   ii. Tahap 2, yaitu pengambilalihan 20% kepemilikan BPJS Kesehatan atas InHealth oleh Bank Mandiri yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 31 Desember 2014, sehingga total kepemilikan Bank Mandiri adalah menjadi sebesar 80%. Komposisi kepemilikan saham pada InHealth setelah transaksi tahap 2 menjadi Bank Mandiri memiliki 80%, PT Kimia Farma (Persero) 10% dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing 10% dari total saham yang di keluarkan dan disetor penuh InHealth.

Pada tanggal 27 Februari 2014, Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan terkait rencana akuisisi InHealth. Selanjutnya, Bank Mandiri juga telah menerima persetujuan rencana akuisisi dari OJK sesuai Surat No.S-37/PB/31/2014 tanggal 17 April 2014 perihal Permohonan Persetujuan Penyertaan Modal PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dalam PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia.

Pada tanggal 2 Mei 2014 telah dilakukan penandatanganan Akta Jual Beli atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia, antara Bank Mandiri bersama PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli, dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual. Dengan telah dilakukannya penandatanganan Akta Jual Beli tersebut, Bank Mandiri telah efektif menjadi pemegang saham mayoritas atas InHealth dengan porsi kepemilikan sebesar 60%.

Berkaitan dengan pelaksanaan tahap kedua transaksi akuisisi InHealth, Bank Mandiri telah mengajukan permohonan atas Ijin Penyertaan Modal sesuai Surat No. FST/965/2014 tanggal 30 Desember 2014 kepada OJK. Pelaksanaan tahap kedua transaksi akuisisi InHealth dilakukan setelah Ijin Penyertaan Modal dari OJK diterima oleh Bank Mandiri. Sampai dengan tanggal laporan keuangan konsolidasian, Bank Mandiri belum menerima persetujuan dari OJK atas transaksi akuisisi InHealth tahap kedua.

KEBIJAKAN LINDUNG NILAI (*HEDGING*)

Bank Mandiri telah menerapkan prinsip hedging atau lindung nilai. Penerapan prinsip ini dilakukan sebagai upaya mengurangi risiko pasar melalui pelaksanaan transaksi yang meng-*offset* risiko pasar. Kebijakan lindung nilai (*hedging*) yang diterapkan oleh Bank Mandiri diatur dalam Kebijakan *Treasury* Bank Mandiri (KTBM). Kebijakan ini menjadi pedoman yang berisi prinsip-prinsip umum (*high level*), strategis dan jangka panjang yang mengatur ketentuan aktivitas *treasury* terkait dua portofolio yaitu *trading book* dan *banking book*. *Trading book* didefinisikan sebagai seluruh posisi perdagangan Bank (*proprietary trading position*) pada instrumen keuangan dalam neraca dan rekening administratif yang dimiliki untuk tujuan memperoleh keuntungan dalam jangka pendek. Sedangkan, *Banking book* merupakan semua posisi yang ditujukan kepentingan pemenuhan likuiditas, pengelolaan aset dan liabilitas Bank secara optimal, maupun pemenuhan aspek permodalan.

Aktivitas *treasury* dapat memberikan kontribusi terhadap *interest income* dan *fee based income*, tetapi aktivitas ini mengandung potensi risiko yang tinggi dan dapat terjadi setiap saat akibat perubahan faktor risiko pasar. Oleh karena itu, sebagai upaya mitigasi risiko maka diperlukan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam aktivitas *treasury* yang harus dipahami oleh seluruh jajaran unit kerja terkait. Penerapan prinsip kehati-hatian tercermin dalam pelaksanaan ketentuan yang benar, konsisten, konsekuen dan dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip kehati-hatian inilah yang menjadi landasan filosofi dan kerangka kerja bagi semua keputusan di bidang *treasury*.

sekilas kinerja anak perusahaan

BANK SYARIAH MANDIRI

Total Loans (Rp Triliun)	Total Deposits (Rp Triliun)	Total Fee (Rp Miliar)	Bagi Hasil Milik Bank (Rp Miliar)	Total Laba Bersih (Rp Miliar)
49,1	59,8	1.002,6	3.095,3	71,8

Total yield (%)	Cost Of Liabilities (%)	NPF Netto (%)	ROA (%)	ROE (%)
11,4	4,4	4,3	0,2	1,5

MANDIRI SEKURITAS

Securities Underwriting (Rp Triliun)	Bond Trading Volume (Rp Triliun)	Equity Trading Value (Rp Miliar)	Pendapatan Usaha (Rp Miliar)	ROE (%)
10,6	70,4	129,0	701,6	6,0

MANDIRI TUNAS FINANCE

Total Loans (Rp Triliun)	Total Aset (Rp Triliun)	Total Fee (Rp Miliar)	Total NII (Rp Miliar)	Total Laba Bersih (Rp Miliar)
21,2	7,4	335,4	602,1	234,0

Total NPL Gross (%)	Net Interest Margin (%)	ROA (%)	ROE (%)
1,2	3,3	4,7	29,7

MANDIRI AXA GENERAL INSURANCE

Jumlah Aset (Rp Triliun)	Volume GWP (Rp Miliar)	Total Laba Bersih (Rp Miliar)	ROE (%)
1,2	646,2	1,4	0,8

AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICE

Jumlah Aset (Rp Triliun)	Volume AFYP (Rp Triliun)	Pendapatan Premi (Rp Triliun)	Total Laba Bersih (Rp Miliar)	ROE (%)
23,4	3,4	8,3	1.263,7	62,5

BANK SINAR HARAPAN BALI

Total Loans (Rp Miliar)	Total Deposits (Rp Triliun)	Total Fee (Rp Miliar)	Total NII (Rp Miliar)	Total Laba Bersih (Rp Miliar)
919,8	1,050,7	14,4	114,3	20,6

Total yield (%)	Cost Of Liabilities (%)	NPL Nett (%)	ROA (%)	ROE (%)
20,2	7,1	0,3	2,4	11,4

INHEALTH

Jumlah Aset (Rp Triliun)	Premi (Rp Trillion)	Total Income (Rp Triliun)	Total Laba Bersih (Rp Miliar)	ROE (%)
1,8	1,4	1,6	202,7	16,4

PT BANK SYARIAH MANDIRI

PROFIL PERUSAHAAN

PT Bank Syariah Mandiri (BSM) didirikan pada tanggal 25 Oktober 1999 dan mulai beroperasi pada tanggal 1 November 1999. Bidang usaha BSM adalah bank yang melakukan kegiatan operasionalnya dengan prinsip syariah. Pemegang sahamnya adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 99,99% dan PT Mandiri Sekuritas sebesar 0,01%.

Alamat Perusahaan
Kantor Pusat
Wisma Mandiri I,
Jl. MH. Thamrin No. 5 Jakarta 10340
Telp : (62-21) 2300 509, 3983 9000 (Hunting)
Fax : (62-21) 3983 2989
Website : www.syariahmandiri.co.id

PRODUK PERUSAHAAN

PT Bank Syariah Mandiri menawarkan produk-produk inovatif bagi nasabahnya yang diklasifikasikan dalam empat kelompok yaitu produk pendanaan, pembiayaan, produk jasa, dan layanan. Produk pendanaan terdiri dari pendanaan dana pihak ketiga, dana konsumer, dan dana murah. Sedangkan, produk pembiayaan meliputi pembiayaan per skim, pembiayaan per sektor ekonomi, dan pembiayaan per segmen. Produk jasa mencakup jasa produk, jasa operasional, dan jasa investasi. Produk layanan meliputi syariah mandiri *priority*.

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

Komisaris

Komisaris Utama	: Ventje Rahardjo
Komisaris Independen	: Zulkifli Djaelani
Komisaris	: Agus Fuad
Komisaris Independen	: Bambang Widianto
Komisaris Independen	: Ramzi A. Zuhdi

Direksi

Direktur Utama	: Agus Sudiarto
Direktur	: Achmad Syamsudin
Direktur	: Agus Dwi Handaya
Direktur	: Putu Rahwidhiyasa
Direktur	: Fahmi Ridho

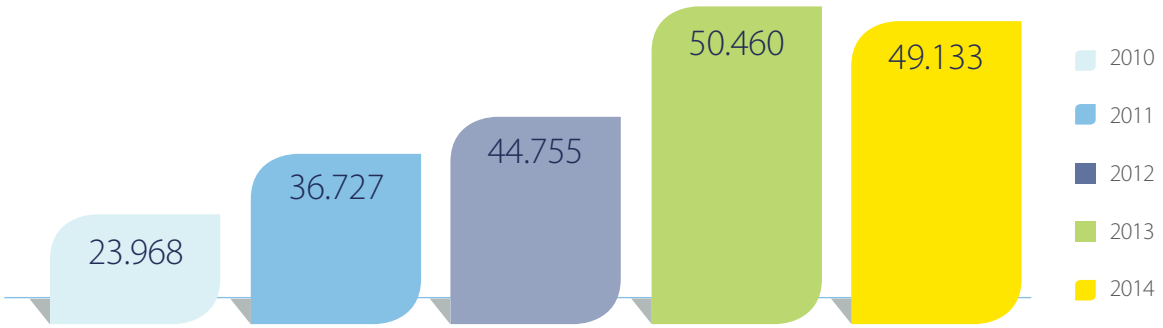
KINERJA PERUSAHAAN 2014

Sejak hadir pada 1 November 1999, BSM mengalami pertumbuhan sangat pesat. Aset BSM tercatat naik rata-rata 39,92% per tahun (*Compounded Annual Growth Rate*/CAGR tahun 2000 sampai dengan Desember 2014), Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh 51,58% per tahun, dan Pembiayaan meningkat rata-rata 43,41% per tahun.

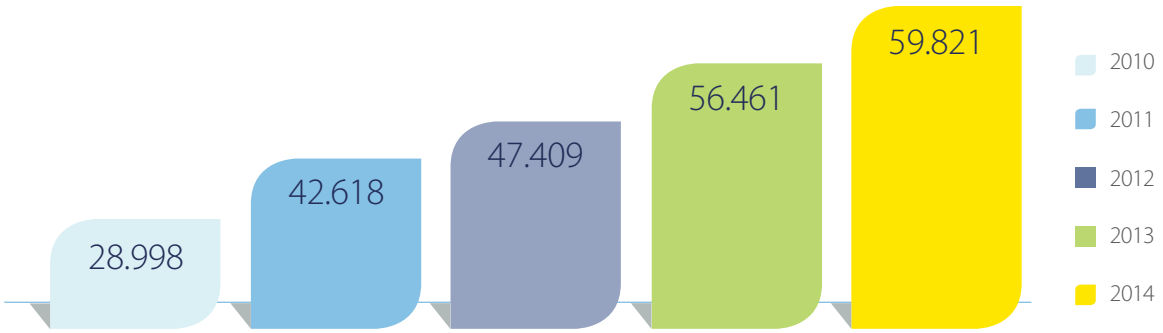
Pertumbuhan yang tinggi mengantarkan BSM menjadi bank syariah terbesar di Indonesia sejak tahun 2003. BSM mampu mempertahankan posisi sebagai bank syariah terbesar meski jumlah bank syariah di Indonesia terus bertambah di mana sampai dengan tahun 2014 terdapat 12 bank umum syariah dan 22 unit usaha syariah. BSM memimpin pangsa pasar industri perbankan syariah di Tanah Air. Per November 2014 *market share* untuk Aset sekitar 25,20**%,** Dana Pihak Ketiga (DPK) 27,81%, dan Pembiayaan 24,71%.

Dari sisi aset perbankan nasional, peringkat BSM terus naik dan pada November 2014, BSM berada di posisi ke-18. Kinerja BSM yang sangat baik selama bertahun-tahun memperoleh pengakuan dari lembaga eksternal baik di dalam maupun luar negeri. Lembaga pemeringkat Pefindo mempertahankan *rating* BSM pada tahun 2014 dengan AA+ (idn) dengan *Outlook* Stabil.

Pembiayaan (Rp miliar)



Dana Pihak Ketiga (Rp miliar)



BSM menghadapi tantangan yang semakin tinggi pada tahun 2014. Kondisi makro ekonomi Indonesia yang kurang kondusif berdampak pada bisnis nasabah pembiayaan sehingga kondisi keuangan menurun. Hal itu mempengaruhi kualitas aktiva produktif BSM. Pada Desember 2014 rasio NPF Netto menjadi 4,29%, naik dari posisi Desember 2013 sebesar 2,29%. Penurunan kualitas aktiva produktif tersebut mendorong Perseroan menambah pencadangan penghapusan aktiva, sehingga laba pada tahun 2014 mengalami tekanan. Selain biaya pencadangan, laba BSM terpengaruh pembiayaan yang tumbuh negatif sekitar 2,63% dan penurunan *fee based income* (FBI). Penurunan tersebut akibat masih adanya efek pemberlakuan Peraturan Pemerintah mengenai pembiayaan haji. Pada sisi lain, pertumbuhan BSM yang sangat pesat pada tahun-tahun sebelumnya belum didukung infrastruktur Teknologi Informasi yang optimal sehingga mempengaruhi produktivitas cabang. Di tengah situasi yang kurang kondusif tersebut, BSM mencatatkan kinerja baik terutama dari aspek likuiditas. BSM mampu menjaganya pada level aman dengan indikator *Financing to Deposit Ratio* (FDR) per Desember 2014 terjaga sekitar 82,13%.

Untuk mengatasi tantangan yang semakin tinggi tersebut, Bank Mandiri selaku pemegang saham melakukan penyegaran dengan pergantian manajemen pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) BSM tanggal 7 Mei 2014. Jajaran Direksi dan Komisaris BSM yang baru langsung bekerja dengan menetapkan strategi konsolidasi. Dengan strategi konsolidasi ini, BSM fokus pada perbaikan kualitas aktiva produktif dan proses bisnis, serta penguatan infrastruktur. Selaku induk perusahaan, Bank Mandiri sangat mendukung langkah konsolidasi dan transformasi yang dijalankan manajemen baru BSM. Agar bisnis perusahaan tumbuh lebih cepat, manajemen BSM melakukan sinergi

untuk peningkatan kapasitas bisnis, pengembangan infrastruktur, dan peningkatan kompetensi SDM dengan induk perusahaan dan grup.

Dukungan induk Perusahaan beserta *stakeholders*, kepercayaan masyarakat yang ditandai *market share* yang tinggi, *brand*, serta pertumbuhan dana masyarakat menjadi modal manajemen untuk optimistis bisa membawa kinerja BSM lebih baik pada tahun 2015 untuk mewujudkan visinya menjadikan BSM sebagai bank syariah retail modern di Indonesia.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Aset	54.229	63.965	66.942
Liabilitas	50.048	59.103	62.005
Ekuitas	4.181	4.862	4.937

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Pendapatan	5.829	6.640	6.563
Beban	5.024	5.988	6.491
Laba Bersih	807	652	72

PENGHARGAAN

Kinerja unggul BSM telah menghantarkannya untuk memperoleh sejumlah penghargaan. Sepanjang tahun 2014 PT Bank Syariah Mandiri mendapatkan 15 penghargaan dari pihak eksternal diantaranya adalah:

- *Most Trusted Company based On Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dalam *Good Corporate Governance Award* 2014 dari Majalah SWA dan The Indonesian Institute for Corporate Governance
- Menjuarai *Islamic Finance award* berturut-turut dalam *Chair Of League* dari Karim Business Consulting
- *The Best in Achieving Total Customer Satisfaction* dalam *Indonesian Cistomer Satisfaction Award* 2014 dari Majalah SWA dan Frontier
- *The Best Islamic Bank in Indonesia* dalam *Asiamoney Islamic Bank Award* 2014 dari Asiamoney
- *The Best of Indonesian Bank Loyalty Champion* 2014 *Category: Saving Account, Islamic Banking* dalam *Indonesian Bank Loyalty Award* 2014 dari Infobank bekerja sama dengan Markplus Insight.

STRATEGI DAN RENCANA KERJA TAHUN 2015

Tahun 2015 masih menjadi tahun yang penuh tantangan karena selain kondisi makro ekonomi masih dibayangi oleh faktor eksternal di antaranya rencana The Fed menaikkan suku bunga yang akan berdampak pada sistem moneter nasional, perbankan syariah masih menyelesaikan proses konsolidasi internal.

Namun, BSM optimis industri perbankan syariah memiliki prospek jangka panjang yang sangat baik hingga sepuluh tahun ke depan, karena Indonesia merupakan kiblat baru industri keuangan syariah di dunia. Apalagi regulator baik Bank Indonesia maupun Otoritas Jasa Keuangan telah mengumumkan bahwa tahun 2015 akan menjadi Tahun Keuangan Syariah.

Untuk menghadapi tantangan serta menangkap prospek bisnis di tahun 2015 BSM telah menetapkan strategi utama yaitu:

1. Human Capital Development & Culture
2. *Reshaping Business Focus* (Penajaman Bisnis Fokus)
3. *Strengthening Distribution Network* (Penguatan Jaringan Distribusi)
4. Integrasi Mandiri Group
5. *Improving Business Enablers* (Peningkatan Fungsi Pendukung Bisnis)

Adapun fokus BSM tahun 2015 adalah memperkuat proses bisnis dan infrastruktur (dari *front end* hingga *back end*) khususnya di segmen *retail*, untuk meningkatkan kualitas pertumbuhan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah (*collection*). Sedangkan pertumbuhan bisnis di segmen komersial dan korporasi difokuskan pada penguatan bisnis *value chain* dan aliansi dengan Bank Mandiri. Sementara itu untuk pengembangan bisnis penghimpunan dana, akan difokuskan pada dana murah (giro dan tabungan) sehingga dapat menjaga tingkat likuiditas yang aman untuk mendukung pertumbuhan pembiayaan tersebut dengan lebih efisien.

Selain penetapan fokus dan pembenahan internal, untuk menghadapi iklim persaingan yang semakin ketat BSM lebih memperkuat sinergi dan aliansi dengan Bank Mandiri sebagai perusahaan induk, maupun dengan perusahaan anak Bank Mandiri lainnya, terutama melalui optimalisasi *customer base* Mandiri Group.

Dengan pembenahan dan penajaman strategi bisnis internal, serta dukungan penuh dari Bank Mandiri sebagai pemegang saham mayoritas, pemerintah, regulator, alim ulama, masyarakat, nasabah, dan mitra usaha, BSM optimis dapat mewujudkan aspirasinya menjadi Bank Syariah Retail Terdepan yang menjadi kebanggaan bangsa Indonesia.

PT MANDIRI SEKURITAS

PROFIL PERUSAHAAN

Mandiri Sekuritas merupakan perusahaan efek hasil merger beberapa perusahaan sekuritas di Bank Mandiri, yaitu Bumi Daya Sekuritas, Exim Securities dan Merincorp Securities Indonesia yang telah beroperasi sejak 31 Juli 2000. Mandiri Sekuritas dengan modal disetor sebesar Rp.638 miliar menjadikan perusahaan sekuritas yang memiliki kapitalisasi terbesar di Indonesia dengan potensi bisnis yang luas dari transaksi pasar modal Indonesia. Saat ini Mandiri Sekuritas telah menjadi penyedia jasa layanan investment banking dan pialang efek lokal teraktif di Indonesia.

Di tengah kondisi pasar yang bergejolak dalam dua tahun terakhir, Mandiri Sekuritas berkomitmen dan bertekad untuk selalu menjadi yang terdepan, mampu menyumbangkan pelayanan yang efektif bagi nasabah nasabah untuk memperoleh profit baik dari perdagangan saham dan obligasi, penerbitan perdana saham dan obligasi maupun instrumen instrumen pendanaan lainnya.

Mandiri Sekuritas melanjutkan kepemimpinannya sebagai broker lokal teraktif di pasar modal sepanjang tahun 2014. Komitmen dan konsistensi Perusahaan untuk meningkatkan literasi keuangan masyarakat terus berlanjut melalui kolaborasi dengan Bursa Efek Indonesia.

Dalam bisnis Investment Banking, Mandiri Sekuritas pada tahun 2014 kembali menunjukkan kontribusi dan dominasinya dalam transaksi penjamin emisi efek di Indonesia baik penjaminan emisi saham, obligasi, maupun surat utang lainnya. Perusahaan sukses menyelesaikan beberapa mandat dari sejumlah perusahaan terkemuka di Indonesia.

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat
Plaza Mandiri, Lantai 28-29
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190
Telp : (62-21) 526 3445
Fax : (62-21) 526 3521
Website : www.mandirisekuritas.co.id

PRODUK PERUSAHAAN

Produk dan jasa PT Mandiri Sekuritas terbagi menjadi dua segmen yaitu *investment banking* dan *capital market*. Dalam *investment banking* PT Mandiri Sekuritas menyediakan jasa penjaminan emisi efek dan penasihat keuangan, sedangkan dalam *capital market* menjadi anggota bursa yang berperan aktif dalam transaksi obligasi dan saham di pasar perdana dan sekunder.

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

Komisaris
Komisaris Utama : Cyril Noerhadi
Komisaris : Panji Irawan
Komisaris : Alexandra Askandar
Komisaris : Kartini Sally

Direksi
Direktur Utama : Abiprayadi Riyanto
Direktur : Iman Rachman
Direktur : Laksono W. Widodo
Direktur : C. Paul Tehusijarana
Direktur : I Nyoman Gede Suarja

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Mandiri Sekuritas memiliki dua segmen usaha yaitu *investment banking* dan *capital market*. Berikut kinerja dari masing-masing segmen sepanjang tahun 2014.

Investment Banking

Mandiri Sekuritas terus melanjutkan kontribusi yang dominan dalam penjaminan emisi obligasi, *equity offerings* dan surat utang lainnya sepanjang tahun 2014. Perusahaan secara aktif sukses merampungkan total 47 mandat dari 43 perusahaan untuk penerbitan *equity offerings*, obligasi, dan surat utang lainnya dengan porsi sebesar Rp11,11 triliun dan US$14,9 juta.

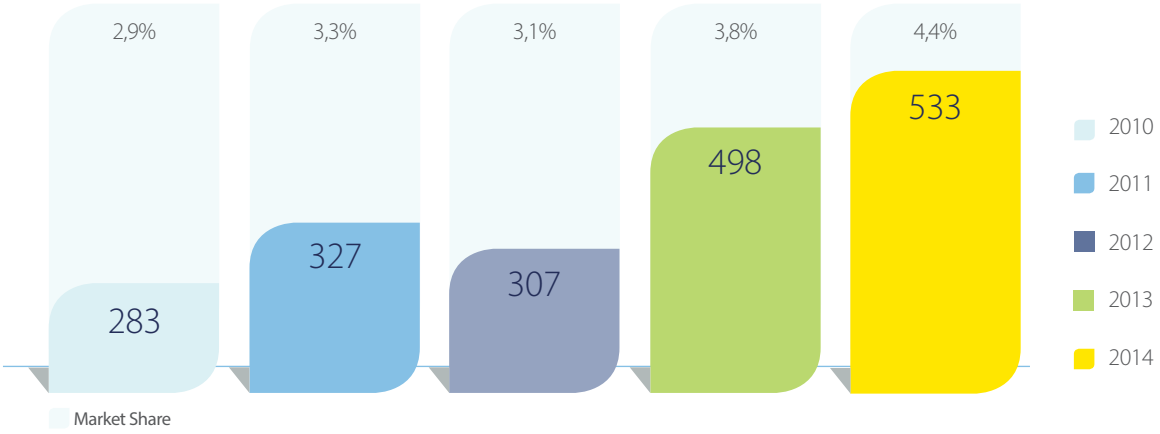
Sejumlah transaksi besar dari beragam industri yang berhasil ditangani di sepanjang tahun 2014 di antaranya adalah obligasi Mitra Adi Perkasa, Mandiri Tunas Finance, Pupuk Indonesia, Express, Summarecon, Waskita Karya, Indosat dan Jasa Marga. Penerbitan obligasi Jasa Marga senilai Rp1 triliun menjadi salah satu pencapaian tersendiri di mana Mandiri Sekuritas menjadi penjamin emisi tunggal (*sole underwriter*).

Atas pencapaian tersebut, Mandiri Sekuritas terus menempati posisi yang dominan dengan pangsa pasar 10,3% untuk kategori Bonds & Equity di Bloomberg League Table. Mandiri Sekuritas juga secara aktif memberikan layanan sebagai penasihat keuangan bagi perusahaan-perusahaan besar di Indonesia.

Capital Markets

Mandiri Sekuritas pada tahun 2014 berhasil mencatatkan diri sebagai *broker* lokal teraktif di pasar saham dengan nilai transaksi total Rp129 triliun dan pangsa pasar 4,4%. Nilai transaksi saham Mandiri Sekuritas terus menunjukkan pertumbuhan dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2014, nilai transaksi rata-rata per hari di Mandiri Sekuritas tercatat sebesar Rp533 miliar per hari, meningkat dibanding tahun lalu sebesar Rp498 miliar per hari.

Transaksi Rata-rata Harian Perdagangan Saham (Rp milliar/hari)

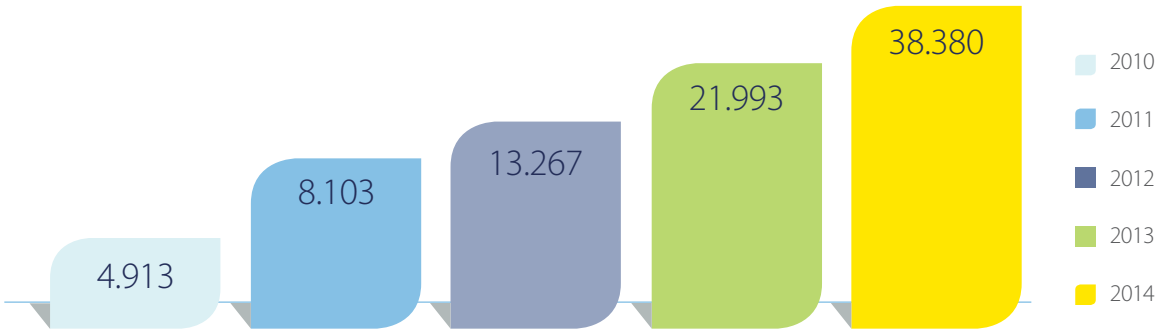


Mandiri Sekuritas juga terus menjadi bagian penting dalam perdagangan Surat Utang Negara (SUN) dengan mencatatkan volume transaksi SUN di tahun 2014 sebesar Rp75,69 triliun, meningkat 25% dari tahun 2013 sebesar Rp60,59 triliun.

Minat masyarakat dalam berinvestasi di pasar modal terus meningkat, ditandai dengan pertumbuhan jumlah nasabah Mandiri Sekuritas menjadi 38.380 dari sekitar 21.993 di tahun 2013, atau naik signifikan hingga 74,5%.

Kinerja di atas dapat terwujud dengan bermodalkan luasnya basis nasabah yang dimiliki, yang mencakup investor institusi

Jumlah Nasabah Retail



dan ritel, dukungan SDM yang terdiri dari para profesional berpengalaman, research yang handal serta berbagai fasilitas pendukung lainnya seperti *remote trading* dan informasi pasar secara *real-time*.

Sejak keberhasilan Mandiri Sekuritas meluncurkan aplikasi layanan *online trading* berbasis klien pada tahun 2011. Layanan yang dikembangkan melalui kerjasama dengan Daishin Securities Co., Ltd, ini berikut dukungan oleh keberadaan jaringan kantor cabang yang tersebar di Jakarta, Surabaya, Malang, Bandung, Banjarmasin, Medan serta kota besar lainnya akan memberikan kesempatan bagi Mandiri Sekuritas untuk meningkatkan basis nasabah ritel dan volume transaksi harian, serta memperluas kemampuan distribusi pada saat Mandiri Sekuritas menangani transaksi penjaminan emisi saham (IPO). Hal ini sejalan dengan strategi Mandiri Sekuritas untuk mensinergikan unit-unit bisnis yang ada di Mandiri Sekuritas dengan *online trading*.

Selanjutnya, guna mengantisipasi meningkatnya tantangan di masa datang, Mandiri Sekuritas juga terus meningkatkan sinergi dan berkoordinasi secara intensif di lingkungan Bank Mandiri Group dalam melakukan identifikasi atas berbagai peluang yang dapat dikembangkan, menyamakan langkah, persepsi dan target dalam menjalankan kegiatan usaha serta menunjukkan kesungguhan dalam menjawab setiap keinginan seluruh nasabahnya.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Aset	1.737	2.416	2.382
Liabilitas	864	1.464	1.370
Ekuitas	873	952	1.012

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Pendapatan	448	613	702
Beban	381	460	548
Laba Bersih	29	93	87

PENGHARGAAN

Kinerja impresif Mandiri Sekuritas di tahun 2014 juga mendapatkan pengakuan publik nasional maupun internasional melalui sejumlah penghargaan prestisius, antara lain:

- "Best Investment Bank in Indonesia" untuk ke-10 kali berturut-turut dari Global Finance
- "Best Local Brokerage House in Indonesia" untuk ke-5 kali berturut dari Asiamoney Brokers Poll
- "Best Bond House in Indonesia" untuk ke-4 kali berturut-turut dari Alpha Southeast Asia
- "Most Active Underwriter" untuk ke-4 kali berturut-turut dari IDX Capital Market Awards
- "Best Investment Bank in Indonesia" untuk ke-3 kali berturut-turut dari Finance Asia
- "Best Domestic Debt House in Indonesia" untuk ke-3 kali berturut-turut dari Asiamoney
- "The Best Online Trading 2014" dan "Best Social Activation" dari BeritaSatu Online Trading Terbaik 2014
- Perusahaan sekuritas pertama yang meraih Annual Report Award dengan kategori "Best Private Financial, Non-Listed"
- Penghargaan Museum Rekor Indonesia (MURI) atas "Rekor Pencapaian Investor Terbanyak melalui Satu Program Genta Pasar Modal"

Penghargaan lain yang tak kalah membanggakan juga diperoleh untuk beberapa deal yang ditangani Mandiri Sekuritas sepanjang tahun 2014 antara lain:

- "Best IPO Deal of the Year in Southeast Asia – PT Wijaya Karya Beton Tbk's IDR1.207 trillion (US$106 million) IPO" dari Alpha Southeast Asia
- "Best IPO of the Year in Southeast Asia for Retail Investors – PT Wijaya Karya Beton Tbk's IDR1.207 trillion (US$106 million) IPO" dari Alpha Southeast Asia
- "Asia's Indonesia Bond Deal of the Year – Republic of Indonesia's Euro 1bn Bond" dari IFR Awards 2014

PT MANDIRI TUNAS FINANCE

PROFIL PERUSAHAAN

PT Mandiri Tunas Finance (MTF) merupakan lembaga pembiayaan yang fokus pada pembiayaan kendaraan bermotor, didirikan pada tahun 1989 dengan nama PT Tunas Financindo Corporation yang kemudian berubah nama menjadi PT Tunas Financindo Sarana. Pada Februari 2009, Bank Mandiri mengakuisisi perusahaan menjadi PT Mandiri Tunas Finance (MTF) dengan kepemilikan Bank Mandiri sebesar 51% dan PT Tunas Ridean Tbk sebesar 49%. Visi MTF adalah "To be the most progressive & reliable multifinance in Indonesia", dengan strategi menjadi *top of mind* dalam industri pembiayaan serta memiliki cakupan layanan di seluruh wilayah Indonesia.

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat
Graha Mandiri Lt. 3A
Jl. Imam Bonjol No. 61
Jakarta 10310 – Indonesia
Telp : (62-21) 230 5608
Fax : (62-21) 230 5618
Email : corporate.secretary@mtf.co.id
Website: www.mtf.co.id

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS

Komisaris

Komisaris Utama	: Anton Setiawan
Komisaris	: Sarastri Baskoro
Komisaris Independen	: Hanifah Purnama

Direksi

Direktur Utama	: Ignatius Susatyo Wijoyo
Direktur	: Harjanto Tjitohardjojo

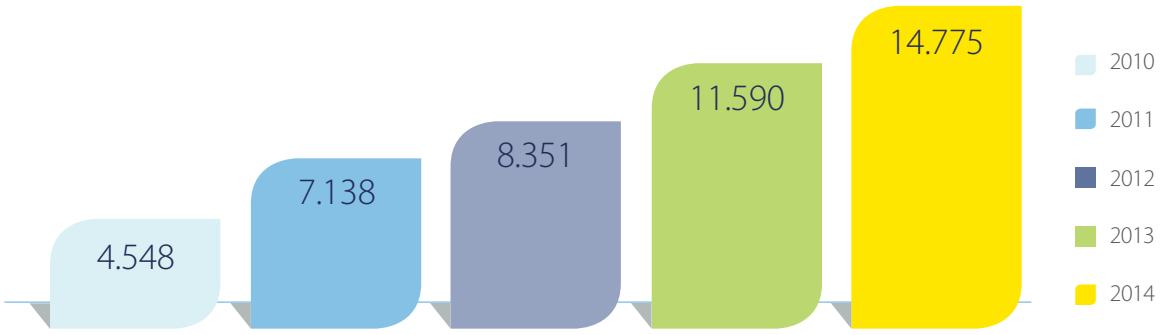
PRODUK PERUSAHAAN

Produk atau jasa yang disediakan merupakan pembiayaan kendaraan bermotor baik kepada konsumen retail maupun perusahaan dalam bentuk pembiayaan konsumen maupun sewa guna usaha. Jenis kendaraan yang dibiayai meliputi mobil baru, mobil bekas, sepeda motor, kendaraan niaga, dan alat berat.

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Pada tahun 2014 MTF membukukan laba bersih sebesar Rp234,0 miliar atau tumbuh sebesar 32,7% dari tahun 2013, dengan *Return On Equity* (ROE) mencapai 29,7% serta gross NPL yang terjaga pada kisaran 1,2%. Hasil rating PT PEFINDO tahun 2014 untuk MTF adalah "idAA" yang mencerminkan bahwa MTF memiliki kemampuan yang relatif kuat dan di atas rata-rata untuk memenuhi kewajiban finansialnya.

New Disbursement (Rp miliar)



Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Aset	4.388	5.639	7.420
Liabilitas	3.859	4.951	6.519
Ekuitas	529	688	901

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Pendapatan	841	1.166	1.514
Beban	686	929	1.201
Laba Bersih	117	176	234

PENGHARGAAN

Sepanjang tahun 2014 PT Mandiri Tunas Finance mendapatkan beberapa penghargaan dari pihak eksternal diantaranya adalah:

- *Best 1st Overall, Best 1st Non Listed Company with assets* > Rp. 5 T, *Best 1st Good Corporate Governance, Best 1st Finance, dan Best 1st Information Technology*, *The Best CEO, Best 2nd Corporate Social Responsibility, Best 2nd Risk Management,* dan *Best 3rd Human Capital* dalam *Indonesia Multifinance Award* (IMA) 2014 yang diadakan oleh Majalah Business Review.
- *Multifinance* yang berpredikat "Sangat Bagus" dalam kinerja keuangan selama tahun 2013 untuk kategori perusahaan dengan aset di atas Rp1 Triliun dalam *Infobank Multifinance Awards* 2014 yang diadakan oleh Majalah Infobank.
- Penghargaan "Trusted Company" dalam implementasi Good Corporate Governance dari Majalah Swa dan The Indoneisan Institute for Corporate Governance (IICG).

STRATEGI DAN RENCANA KERJA TAHUN 2015

Pada tahun 2015, MTF akan terus melakukan ekspansi dengan meningkatkan kerjasama dengan Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) dan aliansi strategis dengan grup usaha Bank Mandiri yang akan meningkatkan portfolio pembiayaan baru MTF. Untuk mendukung strategi tersebut, MTF akan meningkatkan *market share* di seluruh *brand* otomotif terkemuka melalui strategi *relationship* yang lebih baik serta pembukaan beberapa kantor cabang satellite di jaringan kantor cabang Bank Mandiri. Selain itu, MTF akan terus meningkatkan kerjasama dengan cabang-cabang Bank Mandiri di wilayah kerja MTF untuk memasarkan produk Kredit Kepemilikan Mobil (KPM) melalui program *special rate*.

MTF juga akan mengembangkan pembiayaan dalam bentuk *finance lease* untuk alat berat bagi debitur *Corporate banking* maupun *Commercial banking*. Selain mendorong ekspansi pembiayaan, MTF juga menerapkan *Risk Management Information System (RMIS)* untuk memonitor risiko kredit *portofolio* sehingga dapat terukur dan menghasilkan *return* yang maksimal.

MANDIRI AXA GENERAL INSURANCE

PROFIL PERUSAHAAN

PT Mandiri Axa General Insurance (MAGI) berdiri pada tanggal 25 Oktober 2011 melalui proses akuisisi perusahaan asuransi umum yang sebelumnya bernama PT Asuransi Dharma Bangsa dengan komposisi sahamnya dimiliki secara patungan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 60% dan AXA Asia sebesar 40%. Bidang usaha MAGI adalah asuransi kendaraan bermotor, namun seiring dengan perkembangan bisnis perusahaan produk yang dipasarkan lebih beragam. Hal ini sejalan dengan niat perusahaan untuk dapat menyediakan berbagai produk yang dibutuhkan dalam rangka memberikan pelayanan maksimal dan menjadi perusahaan pilihan, baik bagi nasabah, mitra kerja, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat.

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat
Komplek Wijaya Grand Center Blok B1-3
Jl. Wijaya II, Kebayoran Baru
Jakarta, Indonesia
Tel.: 021 727 89477
Fax.: 021 720 8460

Kantor Korespondensi:
AXA Tower lt. 8,
Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Kuningan City,
Jakarta 12940, Indonesia
Tel.: 021 3005 7777
Fax.: 021 3005 7600

PRODUK PERUSAHAAN

Pada awalnya perusahaan fokus pada bisnis asuransi kendaraan bermotor, tetapi saat ini produk semakin variatif meliputi asuransi kecelakaan, properti, pengangkutan, asuransi perjalanan dan berbagai produk lainnya.

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS

Komisaris

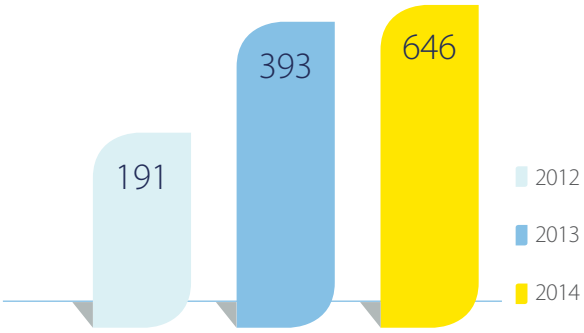
Komisaris Utama	: Ventje Rahardjo Soedigno
Komisaris	: Randy Lianggara
Komisaris	: Hery Rukmana
Komisaris Independen	: Frans Wiyono

Direktur Utama	: Albertus Wiroyo Karsono
Direktur	: Syah Amondaris
Direktur	:Then Henry Marten

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Di tahun 2014, MAGI berhasil menutup tahun 2014 secara memuaskan dengan mencapai target premi yang telah ditetapkan untuk pertama kalinya pada tahun ketiga perusahaan beroperasi. Perusahaan mencatatkan premi sebesar Rp646,2 miliar, atau tumbuh 64,5% dari premi tahun 2013 yang sebesar Rp392,9 miliar. Selain itu MAGI juga berhasil mencatatkan profit yang juga untuk yang pertama kalinya sejak tiga tahun beroperasi dengan nilai sebesar Rp1,4 miliar, atau tumbuh 107,2% dari profit tahun 2013 yang sebesar minus Rp19,7 milliar**.** Pencapaian profit tersebut mendorong ROA dan ROE MAGI positif masing-masing sebesar 0,2% dan 0,8%.

Gross Written Premium (Rp milliar)



Pencapaian tersebut sejalan dengan pengembangan infrastruktur dan sumber daya manusia yang dilakukan. Sampai dengan akhir tahun 2014, MAGI telah memiliki 275 karyawan yang tersebar di 37 area di seluruh Indonesia. Hal ini juga didukung dengan fasilitas berupa 328 bengkel rekanan di 90 kota dan layanan *Emergency Road Assistance* (ERA) di delapan kotabesar di Indonesia.

Secara keseluruhan pada tahun 2014, MAGI tetap mengandalkan bisnis melalui kerja sama dengan unit bisnis Bank Mandiri seperti *Consumer*, Mikro, UKM, Komersial dan Perusahaan Anak Bank Mandiri khususnya Mandiri Tunas Finance yang telah memberikan kontribusi sangat baik untuk portfolio bisnis perusahaan. Hal ini sesuai dengan arahan dari Bank Mandiri selaku pemegang saham untuk senantiasa bersinergi antara grup Bank Mandiri secara positif sehingga dapat meningkatkan potensi bisnis.

Melalui berbagai perbaikan yang berkesinambungan, dan potensi pasar yang masih besar, perusahaan optimis dapat mencapai aspirasi tersebut. Kedepannya, PT Mandiri AXA General Insurance dapat terus berkembang dengan pesat dan menjadi perusahaan asuransi kerugian yang terdepan, sesuai dengan upaya Bank Mandiri dalam merealisasikan visi menjadi *The Most Admired and Progressive Financial Institution*.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Aset	356	659	1.177
Liabilitas	228	551	923
Ekuitas	128	108	254

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Pendapatan	47	152	317
Beban	99	179	316
Laba Bersih	(40)	(19)	1

PENGHARGAAN

Sepanjang tahun 2014 PT Mandiri AXA General Insurance mendapatkan beberapa penghargaan dari pihak eksternal diantaranya adalah "*The Best Finance*" dan *The 2nd Best Private Company* pada ajang *Indonesia Insurance Award 2014* dari Majalah *Economic Review*, serta "*The Best Financial Performance* "pada ajang Indonesia *Insurance Consumer Choice Award 2014* yang diselenggarakan oleh majalah Warta Ekonomi.

PT AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICES

PROFIL PERUSAHAAN

PT AXA Mandiri Financial Services (AXA Mandiri) merupakan perusahaan patungan antara Bank Mandiri (51%) dan AXA (49%) yang beroperasi sejak Desember 2003. Saat ini Axa Mandiri secara representatif berada di lebih dari 1.400 cabang Bank Mandiri dan 170 cabang Bank Syariah Mandiri yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, serta didukung oleh 1.890 *Financial Advisor* dan 144 *Sales Manager*. Selain itu, AXA Mandiri juga memiliki 502 *Telephone Sales Officer* untuk menawarkan produk-produk perlindungan melalui *telemarketing*.

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat

AXA Tower Lt. 9
Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Kuningan City, Jakarta 12940
Telp : 021 3005 8888
Fax : 021 3005 8500
Website : www.axa-mandiri.co.id

PRODUK PERUSAHAAN

AXA Mandiri menawarkan layanan perencanaan keuangan melalui berbagai produk asuransi yang memberikan nilai tambah kepada nasabah Bank Mandiri dan perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri. Untuk bisnis individu(ritel), AXA Mandiri menawarkan produk kombinasi asuransi dan investasi (*unit link*) yang memiliki pilihan fitur yang fleksibel dengan tingkat keuntungan optimal untuk memenuhi beragam kebutuhan seperti tabungan hari tua, dana pendidikan atau tujuan keuangan lainnya di masa datang. Di samping produk *unit link* tersebut, AXA Mandiri juga menawarkan produk asuransi tradisional seperti Mandiri Jiwa Sejahtera, Mandiri Jaminan Kesehatan, Mandiri *Secure Plan*, Mandiri Kesehatan Global dan Mandiri Kesehatan Prima yang memberikan proteksi untuk pertanggungan jiwa dan kesehatan, selain serangkaian asuransi perlindungan tambahan (*riders*). Selain itu AXA Mandiri juga menyediakan perlindungan asuransi bagi nasabah pemegang kartu kredit, nasabah tabungan,nasabah *consumer loan* serta nasabah kredit mikro Bank Mandiri dan perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri.

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS

Komisaris

Komisaris Utama	: Hery Gunardi
Komisaris	: Randy Lianggara
Komisaris	: Myland
Komisaris	: Albertus Wiroyo Karsono

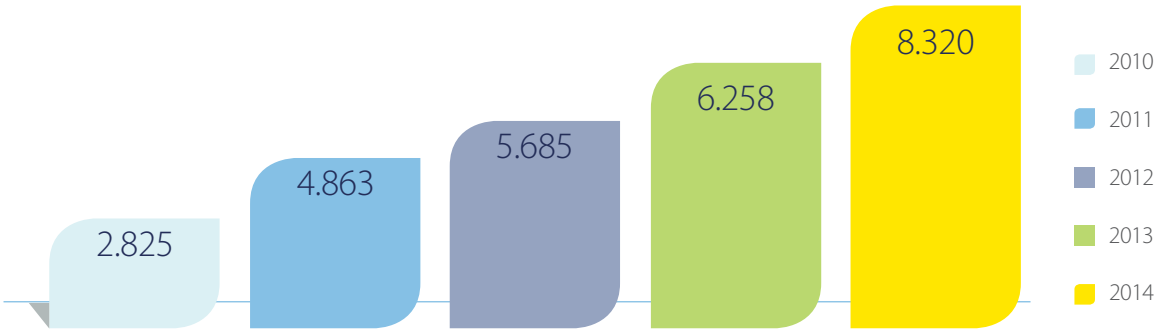
Direksi

Direktur Utama	: Arry Basuseno
Direktur	: Kartono
Direktur	: Franz Lathuillerie

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Selama tahun 2014, AXA Mandiri telah berhasil membukukan pendapatan premi sebesar Rp8,3 triliun atau meningkat sebesar 33,0% dibandingkan pencapaian tahun 2013. Dari sisi laba bersih, per 31 Desember 2014 tercatat sebesar Rp1.263,7 miliar. Sementara itu, aset AXA Mandiri per 31 Desember 2014 tercatat sebesar Rp23,4 triliun dengan rasio kecukupan modal / RBC (*risk based capital)* sebesar 489,3%.

Total Premium Income (Rp miliar)



Sebagai perwujudan komitmen untuk terus berinovasi dalam menyediakan produk sesuai kebutuhan nasabah, pada tahun 2014 AXA Mandiri meluncurkan *Corporate Solutions* yang memberikan solusi asuransi bagi perusahaan dalam mengelola kesejahteraan pegawai. Asuransi Mandiri *Corporate Solutions* menawarkan beragam produk *corporate*, diantaranya Asuransi Mandiri *Corporate Health Plan* yang memberikan solusi bagi perusahaan dalam memberikan perlindungan kesehatan bagi pegawainya dengan manfaat menyeluruh baik bagi perusahaan maupun pegawai yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan dan anggaran perusahaan, Asuransi Mandiri *Corporate Savings* yang menawarkan solusi bagi perusahaan dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada pegawainya untuk kesejahteraan masa depan mereka dan Asuransi Mandiri *Corporate Life Plan* yang memberikan fleksibilitas manfaat sesuai kebutuhan perusahaan.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012*	2013	2014
Aset	15.296	16.831	23.385
Liabilitas	13.593	14.899	21.212
Ekuitas	1.697	1.921	2.161

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012*	2013	2014
Pendapatan	6.384	5.775	11.818
Beban	5.027	4.360	10.161
Laba Bersih	1.024	1.024	1.264

*) Disajikan kembali

PENGHARGAAN

Pada tahun 2014 AXA Mandiri berhasil meraih penghargaan sebagai *The Best Insurance Companies* dari Majalah Investor untuk kategori Asuransi Jiwa Aset di atas Rp5 triliun – Rp15 triliun

PT BANK SINAR HARAPAN BALI

PROFIL PERUSAHAAN

Bank Pasar Sinar Harapan Bali didirikan pada tanggal 23 Pebruari 1970 di Denpasar. Kemudian berdasarkan Akta No.4 tanggal 3 Nopember 1992 yang dibuat dihadapan Notaris Ida Bagus Alit Sudiatmika, SH. Notaris di Denpasar dilakukan perubahan Bank Sinar menjadi Perseroan Terbatas. Pada tanggal 3 Mei 2008 dilangsungkan penandatanganan Akta Akuisisi antara pemegang saham Bank Sinar Harapan Bali dan Bank Mandiri. Penandatanganan Akta Akuisisi ini menandai awal kepemilikan Bank Mandiri atas 80,00% saham Bank Sinar Harapan Bali, dimana selanjutnya pengelolaan Bank Sinar Harapan Bali akan dilakukan secara terpisah dari Bank Mandiri sebagai bank yang tetap berdiri sendiri (*stand alone bank*) dengan fokus utama pada pengembangan bisnis Mikro dan Usaha Kecil.

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat
Jl. Melati No.65, Denpasar
Telp : 0361 -227076

PRODUK PERUSAHAAN

Produk dan jasa yang ditawarkan Perusahaan terdiri dari produk simpanan dan pinjaman, serta jasa. Simpanan meliputi tabungan, deposito, dan giro. Sedangkan pinjaman mencakup kredit mikro, kredit pensiun mantap, dan kredit retail. Jasa yang disediakan bagi nasabahnya diantaranya adalah bank garansi, transfer, dan inkaso.

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

Komisaris

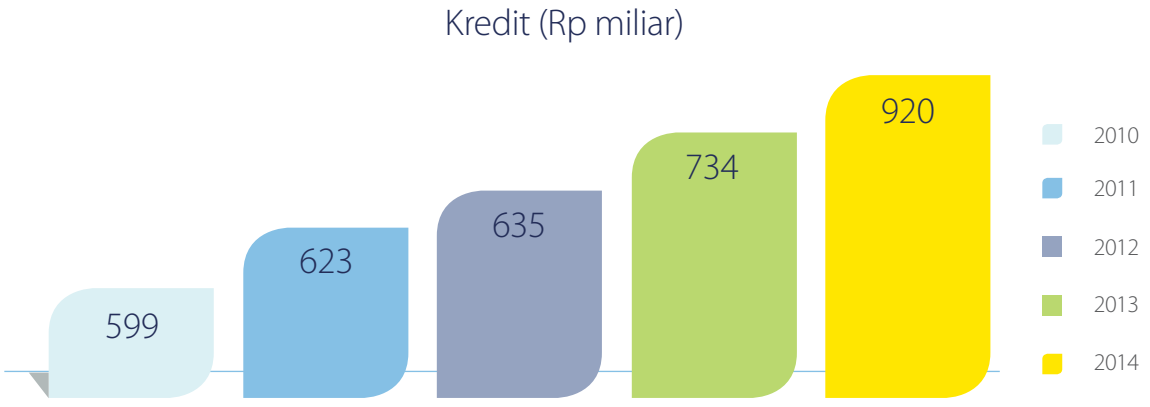
Komisaris Utama	: Kuki Kadarisman
Komisaris Independen	: I Wayan Deko Ardjana
Komisaris Independen	: Ida Bagus Kade Perdana

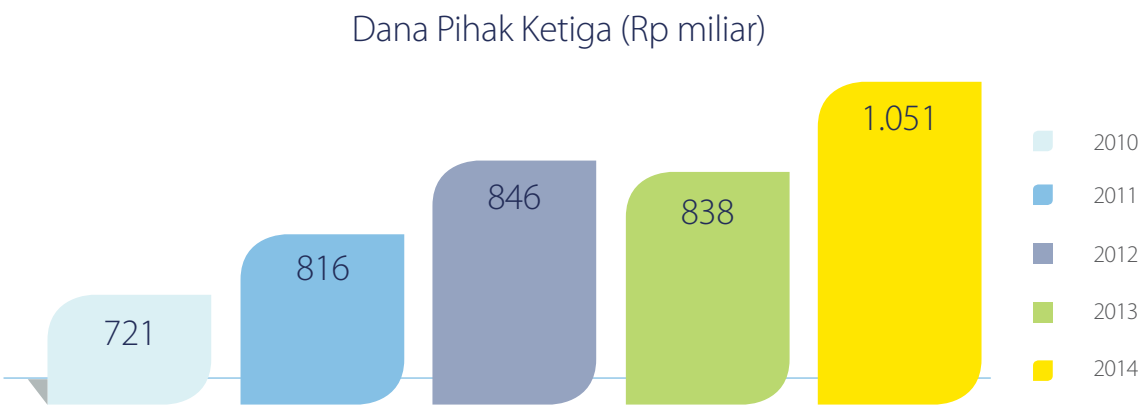
Direksi

Direktur Utama	: I Wayan Sukarta
Direktur	: Ida Ayu Kade Karun
Direktur	: I Gusti Ngurah Alit Asmara Jaya

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Pada tahun 2014 Komposisi Kredit Mikro BSHB mencapai 51,11% dan sisanya merupakan Kredit Kecil & Menengah. BSHB senantiasa membuka akses permodalan kepada pengusaha mikro, sejalan dengan visinya untuk menjadi bank yang dominan pada segmen Mikro dan UKM di Bali.





Di tahun 2014, BSHB mencatat pertumbuhan kredit mikro, kecil dan menengah cukup signifikan. Sebagai gambaran, total aset posisi Desember 2014 sebesar Rp1.755,5 milliar atau naik 60,3% dari bulan Desember 2013 Rp1.095,0 milliar. Kredit yang disalurkan sebesar Rp919,8 miliar naik sebesar 25,3% dari tahun 2013 Rp734,0 miliar. Laba tahun 2014 sebesar Rp20,6 miliar naik sebesar 29,6% dari tahun 2013 Rp15,9 miliar. Untuk kredit bermasalah (NPL gross) sebesar 1,2%, lebih rendah dibandingkan tahun 2013 yang sebesar 1,7%.

Arah dan kebijakan pengembangan usaha BSHB dalam jangka pendek dan menengah adalah meningkatkan pangsa pasar untuk menjadi bank yang dominan di Bali pada segmen mikro dan UKM. Strategi yang ditetapkan adalah menciptakan kemudahan akses, kenyamanan pelayanan serta menyediakan produk yang berorientasi pada kebutuhan segmen mikro dan didukung oleh sumber daya manusia yang mampu bersaing, responsif dan mampu menjawab tantangan industri perbankan kedepan. Upaya-upaya yang dilakukan untuk pencapaian arah dan pengembangan usaha BSHB antara lain:

a. Memperkuat Sistem
   Aspek penting dalam rangka memperkuat sistem adalah pengembangan Teknologi Informasi, Los System, memperkuat Manajemen Risiko dan penyempurnaan Sistem dan Prosedur Operasional serta *business process*.

b. Membangun Budaya Atas Dasar Kinerja
   Pembangunan budaya atas dasar kinerja melalui implementasi nilai-nilai perusahaan, menyempurnakan struktur organisasi dan penataan SDM, meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawan serta penyempurnaan tata kelola perusahaan.

c. Mengembangkan Bisnis
   Pengembangan bisnis melalui peningkatan intermediasi khususnya pada segmen mikro produktif melalui pengembangan produk pembiayaan pedagang pasar, pengembangan jaringan kantor, dan pengembangan *e-channel*.

d. Memperkuat Permodalan
   Untuk meningkatkan ketahanan bank dalam mendukung pertumbuhan, daya saing dan kemampuan dalam menyerap risiko, pemenuhan kebutuhan modal tetap dilakukan dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku.

BSHB secara konsisten melakukan upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan layanan kepada nasabah. Dengan lokasi kantor yang mayoritas berada di lingkungan pasar yang sebagian besar diisi oleh pelaku usaha mikro, BSHB senantiasa memberikan pelayanan melalui tenaga Mikro Kredit Sales (MKS) yang setiap hari mengunjungi debitur yang akan melakukan pembayaran angsuran tanpa harus meninggalkan tempat usahanya. Selain tenaga MKS, BSHB juga memberikan kemudahan dengan layanan Kolektor yang bertugas untuk berkunjung ke nasabah untuk memberikan pelayanan setoran tunai.

Dalam upaya meningkatkan produktifitas *outlet* BSHB, hingga Desember 2014 terdapat 93 jaringan kantor yang terdiri dari 1 Kantor Pusat Operasional, 1 Kantor Fungsional, 6 Kantor Cabang, 78 Kantor Cabang Pembantu dan 7 Kantor Kas yang tersebar diseluruh Kabupaten dan Kotamadya di Provinsi Bali. Di samping itu, BSHB telah melakukan perubahan model bisnis dengan memberikan fokus pada masing-masing unit bisnis yaitu dana, kredit mikro, dan UKM dengan tujuan agar dapat secara *significant* meningkatkan peran intermediasi baik itu dalam hal penyaluran kredit maupun penghimpunan dana pihak ketiga.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Aset	1.044	1.095	1.756
Liabilitas	877	912	1.552
Ekuitas	167	183	203

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Pendapatan	104	113	129
Beban	83	90	101
Laba Bersih	15	16	21

PENGHARGAAN

Sepanjang tahun 2014 Bank Sinar Harapan Bali mendapatkan tiga penghargaan dari pihak eksternal diantaranya adalah:

- *Infobank Awards* 2014
- Meraih Peringkat 1 untuk Buku Perusahaan Non Tbk, *Finance - Velue Creation*, *Good Corporate Governance*, *Risk Management*, dan *Marketing*. Meraih Peringkat 2 untuk *Finance - Eficiency, Profit, Human Capital, Information Technology*, dan *Corporate Communication* serta peringkat 4 *untuk Corporate Social Responsibility.* Penghargaan ini diberikan dalam ajang Anugerah Perbankan Indonesia 2014
- *Trusted Company* dalam Good Corporate Governance Award 2014

STRATEGI DAN RENCANA KERJA TAHUN 2015

Pada tahun 2015, strategi utama BSHB adalah melakukan program sinergi BUMN dimana Bank Mandiri sebagai pemegang saham mayoritas bermaksud untuk menjadikan Bank Sinar fokus pada segmen menengah ke bawah secara nasional bekerjasama dengan mitra strategis yaitu PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero). Sebagai langkah awal dalam rangka mewujudkan program sinergi tersebut, di penghujung tahun 2014 BSHB secara resmi dimiliki oleh tiga BUMN yaitu PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Taspen (Persero), dan PT Pos Indonesia sesuai dengan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) yang dilaksanakan pada tanggal 22 Desember 2014.

BSHB sebagai Bank *Joint Venture* yang merupakan hasil program sinergi tiga BUMN diharapkan dapat mengembangkan BSHB menjadi bank berskala nasional yang fokus pada segmen menengah ke bawah dan menjadi mitra usaha terbaik dan terpercaya dengan kontribusi dari mitra strategis sesuai dengan keunggulan masing-masing yang dimiliki.

PT MANDIRI MANAJEMEN INVESTASI

PROFIL PERUSAHAAN

PT Mandiri Manajemen Investasi (Mandiri Investasi) merupakan badan hukum yang dibentuk sebagai hasil pemisahan (*spin-off*) kegiatan usaha PT Mandiri Sekuritas di bidang pengelolaan aktivitas manajemen investasi. Mandiri Investasi menjadi perusahaan anak Mandiri Sekuritas yang bergerak dalam bidang investasi dan merupakan perusahaan manajer investasi nasional terbesar di Indonesia dengan pengalaman di bidang pengelolaan portofolio investasi sejak 1993. Pemegang sahamnya adalah PT Mandiri Sekuritas sebesar 99,9% dan Koperasi karyawan Bank Mandiri sebesar 0,1%. Visi Mandiri Investasi adalah menjadi perusahaan manajer investasi paling terpercaya dengan solusi investasi yang inovatif dan pelayanan terbaik. Untuk mewujudkan visi tersebut, Mandiri Investasi senantiasa mengembangkan kualitas sumber daya manusia dan menciptakan produk yang inovatif dengan diversifikasi portofolio yang mengedepankan keseimbangan. Seluruh produk investasi Mandiri Investasi dikelola dengan penuh kehati-hatian.

ALAMAT PERUSAHAAN

Plaza Mandiri, Lt. 29
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Telp : (62-21) 526 3505
Fax : (62-21) 526 3506
E-*mail* : info@mandiri-investasi.co.id
Website : www.mandiri-investasi.co.id

PRODUK PERUSAHAAN

Mandiri Investasi telah menjadi perusahaan manajemen investasi terdepan di Indonesia yang memiliki beragam produk dan layanan. Mandiri Investasi menyediakan beragam layanan jasa pengelolaan dana dalam bentuk Reksa Dana (*Mutual Fund*) Pasar Uang, Pendapatan Tetap, Campuran, Saham dan Terproteksi serta Reksa Dana Penyertaan Terbatas, *Discretionary Fund*, dan Penasihat Investasi (*Advisory*).

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

Komisaris

Komisaris Utama	: Chrisna Pranoto
Komisaris	: Jiantok Hardjiman
Komisaris	: Destry Damayanti

Direksi

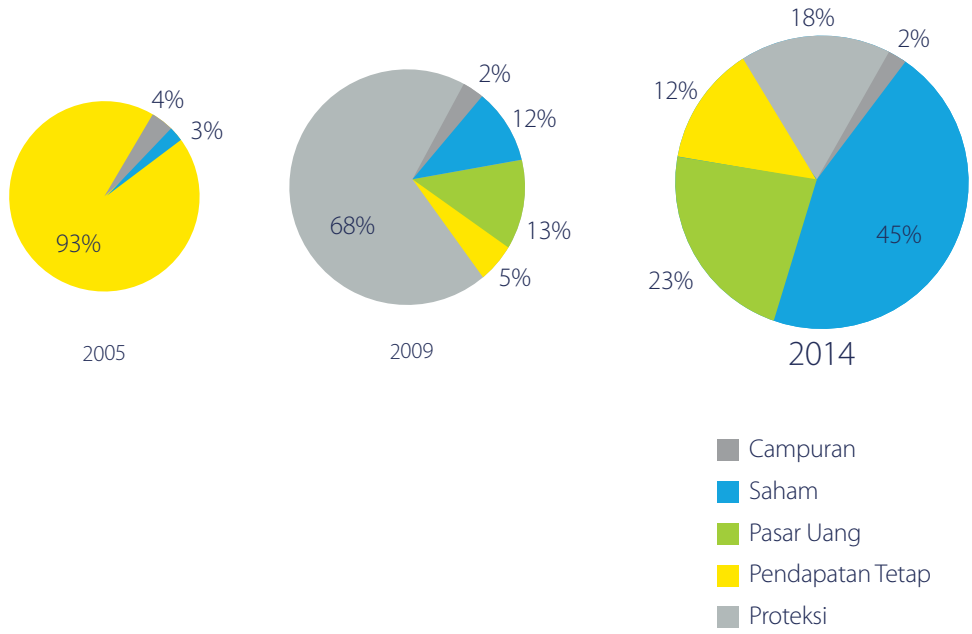
Direktur Utama	: Muhammad Hanif
Direktur	: Wendy Isnandar
Direktur	: Ferry I. Zen

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Sampai dengan akhir tahun 2014, Mandiri Investasi mengelola sebanyak 59 produk Reksa Dana yang terdiri dari 12 Reksa Dana Saham, 4 Reksa Dana Campuran, 11 Reksa Dana Pendapatan Tetap, 6 Reksa Dana Pasar Uang, dan 26 Reksa Dana Terproteksi.

Dalam kurun waktu 10 tahun, Mandiri Investasi telah berhasil meningkatkan *Asset Under Management* (AUM) Reksa Dana dari sebesar Rp280 miliar pada tahun 2005 menjadi sebesar Rp24.616 miliar pada tahun 2014, serta melakukan transformasi komposisi *asset class* Reksa Dana dari semula mayoritas di Reksa Dana pendapatan tetap menjadi mayoritas di Reksa Dana saham.

Transformasi Komposisi Asset Class Reksa Dana Mandiri Investasi 10 tahun terakhir



Dengan jumlah AUM Reksa Dana tersebut, Mandiri Investasi berhasil mempertahankan predikat sebagai *The Biggest Local Investment Management in Indonesia* dan menempati posisi ketiga AUM Reksa Dana Terbesar di Industri Reksa Dana Nasional dengan pangsa pasar sebesar 9,0%.

Dari sisi kinerja keuangan Perusahaan, pada tahun 2014 Mandiri Investasi berhasil membukukan Laba Bersih Konsolidasi sebesar Rp31,4 miliar dengan rasio *Return on Equity* (ROE) Konsolidasi sebesar 35,5% serta rasio kecukupan modal (MKBD, yang merupakan indikator kesehatan perusahaan manajemen investasi) sebesar Rp55,1 miliar.

Guna menjangkau investor-investor regional yang meliputi Singapura, Australia, Hong Kong, dan Jepang, Mandiri Investasi saat ini telah mengembangkan sayap bisnisnya melalui pendirian anak usaha di Singapura dengan nama Mandiri Investment Management Pte.Ltd pada bulan Agustus 2013.

Selain memiliki kinerja operasional yang baik, Mandiri Investasi juga senantiasa memastikan praktik tata kelola dan manajemen risiko berdasarkan praktik-praktik bertaraf internasional untuk menjaga kepercayaan dan pengelolaan dana yang optimal bagi para klien. Berbagai upaya tersebut membuktikan bahwa Mandiri Investasi merupakan mitra yang tepat bagi klien dan pelaku industri investasi di Indonesia serta kawasan Asia Pasifik.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

Indikator Utama	2012	2013	2014
Aset	107	141	153
Liabilitas	28	45	33
Ekuitas	79	96	120

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

Indikator Utama	2012	2013	2014
Pendapatan	161	185	192
Beban	127	149	147
Laba Bersih	24	25	31

PENGHARGAAN

Mandiri Investasi senantiasa berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh pemangku kepentingan. Perwujudan komitmen serta keberhasilan Mandiri Investasi dalam mengelola Perusahaan maupun produknya telah mendapat pengakuan publik dalam berbagai penghargaan dari dalam dan luar negeri, diantaranya Manajer Investasi Terbaik, *Top Fund Manager*, *Indonesia Most Innovative Product*, *Indonesia Best Islamic Product*, *CEO* dan *CIO Of The Year* dan sejumlah penghargaan Reksa Dana terbaik.

MANDIRI INTERNATIONAL REMITTANCE SDN. BHD.

PROFIL PERUSAHAAN

Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR") merupakan entitas anak yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Bank Mandiri dan menjadi badan hukum Malaysia sejak tanggal 17 Maret 2009 dengan registrasi No. 850077-P. MIR merupakan perusahaan penyedia jasa pengiriman uang (*remittances*) di bawah ketentuan Bank Negara Malaysia ("BNM"). Pendirian MIR. telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia ("BI") melalui surat No. 10/548/DPB1 tanggal 14 November 2008 dan persetujuan dari BNM untuk melakukan kegiatan operasional melalui surat No. KL.EC.150/1/8562 tanggal 18 November 2009. Pembukaan kantor MIR yang berlokasi di Kuala Lumpur, Malaysia dilakukan pada tanggal 29 November 2009. dengan pelayanan MIR saat itu masih terbatas pada jasa pengiriman uang rekening di Bank Mandiri.

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat
Wisma MEPRO
Ground & Mezzanine
Jalan Ipoh Chow Kit, 51200
Kuala Lumpur, Malaysia
Telp : +603-4045 4988
+603-4045 8988

PRODUK PERUSAHAAN

Produk utama yang diberikan MIR adalah pengiriman uang ke rekening Bank di seluruh Bank di Indonesia ataupun melalui pengambilan uang tunai di seluruh Cabang Bank Mandiri dan Kantor POS di Indonesia baik untuk mata uang Indonesia Rupiah maupun US Dollar. Selain itu MIR juga memberikan layanan pembukaan rekening Mandiri Tabungan TKI dan menjadi *contact center* bagi nasabah Bank Mandiri di Malaysia.

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

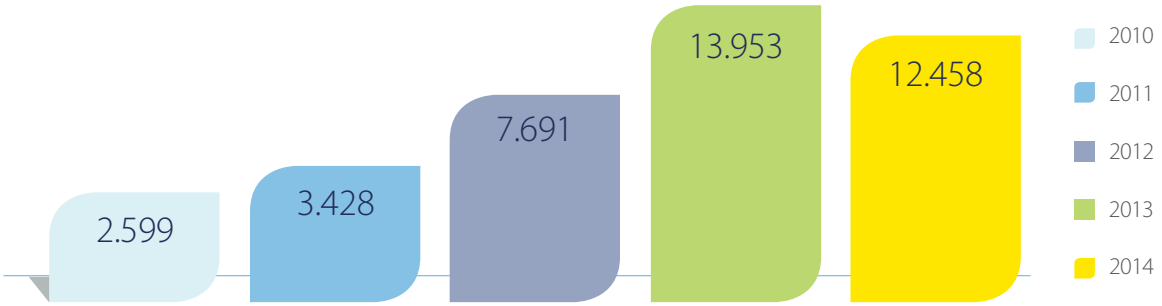
Corporate Representative (CR)
CR Utama : Riza Zulkifli

Direksi
Direktur Utama : Rachmat Widiyanto
Direktur : Retno Dwi Lestari/
Abdull Aziz Bin Harun
Direktur Non Eksekutif : Fitri Wahyu Adihartati/
Elmega Rosinta Greaceace

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Total aset yang dimiliki MIR tahun 2014 sebesar Rp11.592 juta meningkat sebesar 2,48% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp11.311 juta, total liabilitas tahun 2014 sebesar Rp1.390 juta meningkat sebesar 61,10% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp857 juta, dan total ekuitas tahun 2014 sebesar Rp10.202 juta menurun sebesar 2,41% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp10.454 juta.

Pendapatan Usaha (Rp juta)



Pendapatan usaha yang diperoleh MIR selama tahun 2014 sebesar Rp12.458 juta, menurun 10,71% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp13.953 juta, sementara beban usaha tahun 2014 sebesar Rp12.297 juta, menurun 11,61% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp13.912 juta, sehingga Laba Bersih tahun 2014 sebesar Rp162 juta, meningkat 295,12% dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp41 juta.

Laporan Posisi Keuangan (Rp Juta)

Indikator Utama	2012	2013	2014
Aset	9.574	11.311	11.592
Liabilitas	745	857	1.390
Ekuitas	8.830	10.454	10.202

Laporan Laba Rugi (Rp Juta)

Indikator Utama	2012	2013	2014
Pendapatan	7.691	13.953	12.458
Beban	10.773	13.912	12.297
Laba / (Rugi) Bersih	(3.082)	41	162

PENGHARGAAN

Sepanjang tahun 2014 MIR mendapatkan satu penghargaan dari pihak eksternal diantaranya adalah:

- Penghargaan dari Kumpulan Wang Simpanan Pekerja karena telah mematuhi Akta KWSP 1991 dengan cemerlang sepanjang Tahun 2014.

BANK MANDIRI (EUROPE) LTD.

PROFIL PERUSAHAAN

Bank Mandiri (Europe) Limited didirikan di London, Inggris pada tanggal 22 Juni 1999 berdasarkan The Companies Act 1985 of the United Kingdom. Bank Mandiri (Europe) Limited merupakan konversi dari Bank Exim cabang London menjadi entitas anak dan efektif beroperasi sejak 31 Juli 1999. Bank ini berlokasi di London, Inggris, yang bertindak sebagai bank komersial untuk mewakili kepentingan Bank Mandiri.

Alamat Perusahaan
Kantor Pusat
6 Thomas More Square,
Thomas More Street,
London, E1W 1YW
Telp : +44-207-553-8688
Fax : +44-207-553-8699

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

Independent Non Executive Director & Chairman : Mr. I Wayan Agus Mertayasa
Executive Director & Chief Executive : Mr. Helmi Imam Satriyono
Independent Non Executive Director : Mr. J.K. Williams

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Laporan Posisi Keuangan (USDribu)

Indikator Utama	2012	2013	2014
Aset	140.503	260.047	188.471
Liabilitas	90.125	213.056	139.895
Ekuitas	50.378	46.991	48.576

Laporan Laba Rugi (USDribu)

Indikator Utama	2012	2013	2014
Pendapatan*)	11.221	3.153	4.604
Beban**)	9.518	5.213	3.729
Laba Bersih	1.652	264	1.079

PT ASURANSI JIWA INHEALTH INDONESIA

PROFIL PERUSAHAAN

PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia selanjutnya disebut Inhealth didirikan pada tanggal 6 Oktober 2008 yang merupakan anak perusahaan PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes (Persero). Selanjutnya pada tanggal 2 Mei 2014 BPJS Kesehatan d/h PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes (Persero) melepas kepemilikan saham di PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia kepada tiga perusahaan BUMN dengan komposisi sebagai berikut:

1. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebanyak 60%,
2. PT Kimia Farma (Persero), Tbk. sebanyak 10%
3. PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebanyak 10%
4. BPJS Kesehatan sebanyak 20%.

Secara resmi Inhealth beroperasi pada 1 April 2009 dan selama lima tahun terakhir mengalami pertumbuhan bisnis yang cukup signifikan dibandingkan dengan rata-rata industri.

Inhealth didukung oleh infrastruktur yang kuat di seluruh Indonesia :

1. 12 Kantor Pemasaran, 10 Kantor Operasional dan 50 Kantor Pelayanan Pelanggan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.
2. Bekerja sama secara langsung dengan ± 6.200 provider di seluruh Indonesia.
3. Memiliki formularium obat yang mengutamakan kualitas dan patient safety.
4. Sumber daya manusia berpengalaman dalam mengelola sistem managed care terdiri dari:
   a. 30 Sales Manager
   b. 198 Provider Relation Office (PRO)
   c. 93 Customer Relationship Officer (CRO)

ALAMAT PERUSAHAAN

Kantor Pusat
Plaza Setiabudi 2 Lantai 5, suite 505-508
Jl. HR. Rasuna Said Kav 62
Jakarta Selatan 12920

Telp : 021- 5250900
Fax : 021- 5250708
Website : www.Inhealth .co.id

PRODUK PERUSAHAAN

Produk dan jasa yang ditawarkan PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia terbagi menjadi tiga segmen yaitu Asuransi Kesehatan Inhealth Managed Care, Asuransi Kesehatan Inhealth Indemnnity dan Asuransi Jiwa.

Inhealth Managed Care adalah produk asuransi kesehatan yang memberikan jaminan pelayanan kesehatan yang komprehensif (promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif sesuai dengan kebutuhan medis) dengan masa pertanggungan selama 1 tahun dan dapat diperpanjang, yang meliputi Diamond, Platinum, Gold, dan Silver.

Asuransi Kesehatan Inhealth Indemnnity adalah produk asuransi kesehatan yang memberikan penggantian atas biaya pelayanan kesehatan yang terjadi dengan pilihan benefit yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan Anda (masa pertanggungan selama 1 tahun dan dapat diperpanjang).

Asuransi Jiwa terdiri dari *Group Term of Life* (GTL) dan *Personal Accident* (PA).

SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TAHUN 2014

Komisaris

Komisaris Utama	: Ali Ghufron Mukti
Komisaris	: Rico Usthavia Frans
Komisaris	: Herjanto
Komisaris Independen	: Nizar Yamanie
Komisaris Independen	: I Ketut Sendra

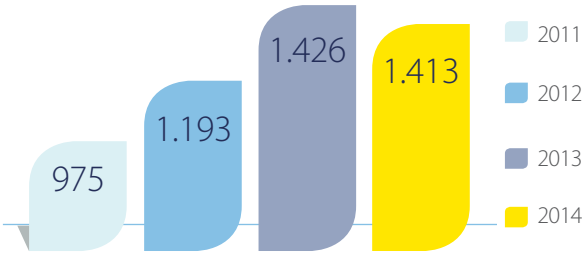
Direksi

Direktur Utama	: Roy Ibrahim
Direktur	: Revaldi Ramli
Direktur	: Dikdik Yustandi
Direktur	: Wahyu Handoko

KINERJA PERUSAHAAN 2014

Selama tahun 2014, Inhealth telah berhasil membukukan pendapatan premi sebesar Rp1,4 triliun dengan pertumbuhan laba sebesar 69% dibandingkan laba tahun 2013. Dari sisi laba bersih, per 31 Desember 2014 tercatat sebesar Rp202,7 miliar. Jumlah Badan Usaha sebanyak 1.376 dengan jumlah peserta sebesar 1.087.313 jiwa.

Pendapatan Premi Netto (Rp miliar)



Sementara itu, aset Inhealth per 31 Desember 2014 tercatat sebesar Rp1.779,2 milliar dengan rasio kecukupan modal/RBC (*Risk Based Capital)* sebesar 1.013,2%. Sebagai anak perusahaan Bank Mandiri, Inhealth didukung oleh modal perusahaan yang kuat yaitu dengan jumlah modal disetor Rp1 triliun dan kondisi keuangan yang kuat dengan RBC selama 5 tahun rata-rata 800%.

Laporan Posisi Keuangan (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Aset	1.576	1.529	1.779
Liabilitas	381	411	458
Ekuitas	1.195	1.118	1.321

Laporan Laba Rugi (Rp miliar)

	2012	2013	2014
Total Pendapatan	1.425	1.542	1.592
Beban	1.174	1.390	1.340
Laba Bersih	100	120	203

PENGHARGAAN

Sepanjang tahun 2014, PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia Limited mendapatkan beberapa penghargaan dari pihak eksternal diantaranya adalah:

- "Best Life Insurance 2014" dengan Ekuitas Rp750 miliar ke atas yang diberikan oleh majalah Media Asuransi.
- "Best Life Insurance Company 2014 Peringkat ke-1" dengan Kategori Asuransi Jiwa Aset di atas Rp1 triliun - Rp5 triliun yang diberikan oleh majalah Investor.
- Asuransi Yang Berpredikat Sangat Bagus, atas Kinerja Keuangan Selama Tahun 2013 yang diselenggarakan oleh Majalah Infobank.

pemasaran

STRATEGI PEMASARAN

Bank Mandiri menggunakan "*360° Marketing Strategy*" sebagai pedoman strategi pemasaran yang memberikan beragam *contact point* bagi nasabah baik melalui media konvensional maupun media digital serta melakukan pengukuran kepada setiap program pemasaran yang dijalankan.

Pada tahun 2014, kami meningkatkan alokasi anggaran untuk media pemasaran dari TV/media cetak ke below the line dan digital marketing dengan fokus penggunaan media online termasuk Paid On-line Media, Social Media, dan Microsite. Inisiatif tersebut terbukti efektif mendorong peningkatan aktivasi produk/program serta menekan biaya promosi.

Dari aspek pemasaran, aliansi antar Unit Bisnis, task force serta perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri, antara lain melalui utilisasi media, menjadi hal penting mengingatkan aliansi tersebut dapat mengakselerasi pencapaian bisnis di semua segmen. Selain itu, kegiatan yang juga dioptimalkan adalah promosi melalui aliansi, serta pengembangan produk dan program yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Kedepan, komunikasi dan aliansi pemasaran dengan perusahaan-perusahaan anak perlu lebih ditingkatkan sehingga menghasilkan produktifitas atau efektifitas budget anggaran yang lebih baik untuk masing-masing perusahaan anak dalam upaya meningkatkan penetrasi masing-masing Perusahaan Anak.

Aspek pemasaran kami lakukan melalui strategi value chain yang saat ini terbukti efektif dalam meningkatkan penghimpunan dana secara sustainable sehingga perlu lebih dikembangkan. Saat ini akuisisi nasabah melalui strategi value chain untuk nasabah SPBU, Telco, Semen, Rokok, maupun Tekstil telah berjalan dengan sangat baik, dan fokus kedepannya perlu diarahkan untuk meningkatkan average balance agar terjadi peningkatan yang signifikan. Penghimpunan dana masyarakat juga perlu lebih ditingkatkan lagi, khususnya dana murah. Untuk itu perlu upaya maksimal untuk meningkatkan penghimpunan dana khususnya Giro dan Tabungan Bisnis, melalui peningkatan volume transaksi nasabah dan pengembangan program pemasaran dana yang efektif. Inisiatif implementasi program Devisa Hasil Ekspor (DHE) yang telah dikembangkan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh seluruh Bisnis Unit karena secara langsung dapat meningkatkan dana murah valas dari transaksi ekspor, serta mendorong penyaluran hasil ekspor kembali ke Indonesia.

Dari segmen corporate dan commercial, pendalaman pemasaran dilakukan melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi nasabah dengan lebih fokus dan mendalam dengan mempertimbangkan potensi dana dari BUMN dan Instansi Pemerintah yang masih sangat dominan setiap tahunnya, dimana Bank Mandiri memiliki market share yang cukup besar. Besarnya potensi aliran dana anggaran pemerintah di berbagai daerah juga mencerminkan tingginya potensi di segmen government ini. Selanjutnya, target diarahkan untuk menambah jumlah nasabah diluar BUMN khususnya yang tidak terkait dengan APBN. Intensifikasi dana murah juga dilakukan melalui peningkatan jumlah transaksi nasabah-nasabah existing sehingga akan mengurangi ketergantungan pada dana-dana nasabah BUMN yang volatilitasnya cukup tinggi.

Fokus pertumbuhan bisnis juga akan diarahkan pada peningkatan pembukaan rekening nasabah baru khususnya nasabah pebisnis korporasi yang memiliki transaksi aktif dan pengendapan dananya terus tumbuh secara sustain. Bank Mandiri selalu mendorong setiap nasabah debiturnya untuk menggunakan rekening giro sebagai operating account.

Untuk consumer card, fokus kedepan akan semakin diperluas, tidak hanya pada nasabah tipe revolving saja namun akan diarahkan juga untuk membidik fokus mengejar nasabah tipe transactor, melalui program-program yang baru dan berbeda tentunya. Inisiatif consumer card tersebut juga didukung oleh pengembangan program-program pemasaran yang inovatif, peningkatan kualitas layanan, akuisisi new costumer, perluasan area ekspansi secondary city, akuisisi new customer, peningkatan *active account,* stabilisasi *approval rate,* serta pemilihan program dan merchant yang dapat meningkatkan transaksi dan

revolver rate. Sementara, itu untuk meningkatkan volume penjualan produk Consumer Loan, inisiatif peningkatan incoming application bulanan perlu dilakukan secara berkesinambungan, disertai juga dengan penambahan jumlah PKS Developer, disbursement dan stabilisasi approval rate.

Dari segmen retail business, fokus akan lebih diarahkan pada peningkatan pertumbuhan tabungan dan giro melalui strategi intensifikasi dana nasabah existing. Fokus pertumbuhan bisnis juga harus diarahkan kepada upaya pemasaran dalam peningkatan pembukaan rekening nasabah baru khususnya nasabah pebisnis yang memiliki transaksi aktif dan pengendapan dananya terus tumbuh secara sustain.

Aspek pemasaran lain yang sama pentingnya adalah mendorong setiap Unit Bisnis untuk melakukan customer targeting dengan lebih baik, mengetahui kondisi nasabah dengan baik serta memahami kondisi persaingan di masing-masing daerah, sehingga strategi pemasaran yang akan dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Kemampuan tersebut sangat strategis dalam meningkatkan kepekaan organisasi bisnis terhadap pasar, sehingga dapat menghindarkan diri dari marginalisasi akibat ketidakmampuan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan menjawab tuntutan persaingan yang terus berubah.

Strategi pemasaran yang dilakukan Bank Mandiri untuk meningkatkan pangsa pasarnya dengan melakukan program program sebagai berikut:

1. Fiesta Point Program

   A program to get points based on savings average balance and #of transactions throught e-channel or branch, so that customer has the opportunity to earn immediate prizes.

2. Mandiri Belanja Untung Program

   Prizes for buyers who do the transactions in the merchant (as a participans), or using Mandiri EDC. For sellers, they have the opportunity to be included to the national lucky draw.

3. Belanja hoki/ Dagang Hoki Program

   Co-promotion with the ITC Group for the merchant and the buyers who transact in ITC by using Mandiri Debit and also a reward program for the building managment.

BEBAN PEMASARAN

Pada tahun 2014 jumlah Beban Pemasaran sebesar Rp842,98 miliar. Berikut perbandingan realisasi biaya pemasaran pada tahun 2013-2014.

Tabel Beban Pemasaran Tahun 2013-2014 (Rp milliar)

Beban Pemasaran	Tahun 2013	Tahun 2014
Beban Promosi Produk Bank	584,45	552,12
Beban Program Sales	97,84	71,17
Beban Humas Promosi Korporasi	110,78	130,11
Beban Poin Bonus	-	-
Beban Promosi Insentif/Tunjangan Tabungan	-	-
Beban Promosi Insentif/Tunjangan Giro	125	0,05

Beban Pemasaran	Tahun 2013	Tahun 2014
Beban Promosi Insentif/Tunjangan Deposito	33,70	35,61
Beban Hadiah Tabungan	21,88	48,14
Beban Promosi Giro	-	5,35
Beban Promosi Tabungan	6,29	0,40
TOTAL	**855,08**	**842,98**

PANGSA PASAR

Keberhasilan Bank Mandiri dalam eksekusi wholesale pada tahun 2014, tercermin dari pangsa pasar segmen wholesale sebesar 15,8% di posisi September 2014.

Selama tahun 2014, kredit di segmen wholesale tumbuh 10,6% dari sebesar Rp286,8 trilliun menjadi sebesar Rp317,3 trilliun.

Pertumbuhan kinerja di segmen retail menunjukan hasil yang lebih baik. Selama tahun 2014, kredit segmen retail tumbuh 21,3%, dari sebesar Rp147,2 trilliun menjadi sebesar Rp 158 trilliun. Hal tersebut mendorong peningkatan pangsa pasar Bank Mandiri di kredit segmen retail menjadi 9% dari pangsa pasar sebesar 8,4% di tahun 2014. Kenaikan tersebut didorong oleh pertumbuhan kredit khususnya di segmen UMKM, yang mencatatkan pertumbuhan tahunan sebesar 23,4% di tahun 2014, dengan pangsa pasar menjadi 12,9% meningkat dari tahun sebelumnya yang sebesar 11,6%.

prospek usaha

Pertumbuhan ekonomi dunia diproyeksikan akan membaik pada tahun 2015 yaitu mencapai 4,0%. Hal ini didukung oleh perkembangan positif yang terjadi di negara-negara maju, terutama Amerika Serikat dan kawasan Eropa. Ekonomi Amerika Serikat akan tumbuh seiring dengan tingkat pengangguran dan laju inflasi yang diperkirakan akan berjalan sesuai target pemerintah pada tahun 2015. Kinerja sektor riil, kesepakatan anggaran dan konsolidasi fiskal juga semakin mendukung perekonomian Amerika Serikat yang akan kondusif. Perekonomian di kawasan eropa juga diperkirakan akan tumbuh. Hal ini didorong oleh upaya bank sentral Eropa (ECB) yang melakukan pemangkasan suku bunga acuan tahun 2014 dari 0,25% menjadi 0,15%, serta suku bunga deposito dari 0,0% menjadi -0,1%, dan kucuran kredit perbankan dalam skema *Targeted Longer-term Refinancing Operation* (TLTRO).

Pertumbuhan ekonomi juga akan membaik di kawasan Asia. Laju pertumbuhan negara-negara berkembang di kawasan Asia tenggara diperkirakan akan meningkat signifikan. Meningkatnya permintaan domestik diperkirakan akan menjadi pemicu pertumbuhan sebagai dampak pelaksanaan ASEAN *Economic Community* (AEC) di kawasan ini. Perekonomian Indonesia pun diperkirakan akan tumbuh karena meningkatnya daya beli masyarakat yang berpengaruh pada tumbuhnya tingkat konsumsi rumah tangga.

Pengawasan perbankan nasional telah beralih dari Bank Indonesia kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sejak 31 Desember tahun 2013. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan, maka sejak tanggal tersebut fungsi, tugas, serta wewenang pengaturan dan pengawasan kegiatan jasa keuangan di sektor perbankan dilakukan oleh OJK. Dengan adanya pengalihan fungsi pengaturan dan pengawasan bank ke OJK, maka diharapkan fungsi pengawasan terhadap lembaga keuangan dapat dilakukan secara lebih terintegrasi untuk mendukung terciptanya sistem keuangan yang makin stabil dan kokoh.

Industri perbankan nasional akan berkembang dan tumbuh semakin dinamis. Beberapa faktor utama yang akan berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan industri perbankan nasional ke depan adalah:

1. Jumlah penduduk usia produktif yang meningkat seiring dengan kelompok kelas menengah yang semakin banyak akan mempengaruhi sikap konsumen perbankan yang menuntut layanan lebih cepat dan fleksibel serta produk yang semakin beragam.
2. Perbankan perlu meningkatkan penyaluran kredit investasi terutama untuk sektor manufaktur, energi, dan infrastruktur sehingga menghasilkan produk yang bernilai tinggi.
3. Regulasi industri perbankan menuntut perubahan yang komprehensif terutama aspek struktur permodalan, likuiditas, *governance*, dan keamanan, sebagai bentuk upaya meminimalisasi kegagalan institusi.
4. Perbankan perlu bersiap mengantisipasi integrasi perbankan ASEAN yang akan terjadi pada tahun 2020. Akan tetapi, pada akhir tahun 2015 akan dimulai integrasi pasar modal ASEAN yang dapat menekan pendanaan dan pembiayaan bank. Dalam aspek pendanaan, nasabah akan memiliki lebih banyak alternatif untuk menempatkan dananya, sedangkan dalam aspek pembiayaan, dunia usaha akan lebih mudah untuk masuk ke bursa luar negeri, sehingga mengurangi pangsa kredit domestik. Oleh karena itu perbankan perlu meningkatkan daya saing untuk dapat memanfaatkan pasar ASEAN.

rencana jangka panjang dan strategi 2015

RENCANA JANGKA PANJANG 2015-2020

Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat Bank Mandiri perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan.

Untuk itu, Bank Mandiri telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang Bank Mandiri adalah "*To be The Best Bank in ASEAN by* 2020", atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bank Mandiri bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.
2. Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di Bank Mandiri memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.
3. Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar USD55 miliar dan *Return on Equity* 23%-27% pada tahun 2020, Bank Mandiri bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN.

Untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan Bank Mandiri ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama sebagai berikut:

1. Memperkuat *leadership* di segmen *wholesale* dengan melakukan pendalaman *relationship* dengan nasabah. Strategi ini bertujuan agar Bank Mandiri dapat meningkatkan *share of wallet* dan rasio *cross-sell revenue* dari nasabah *wholesale* Mandiri, melalui penyediaan solusi produk wholesale yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sektor usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah Mandiri yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat cross-border.

2. Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen *retail*, dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis Bank Mandiri, yaitu :

   - Di segmen mikro, Bank Mandiri ingin menjadi penantang terkuat di pasar, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi Bank Mandiri.
   - Di segmen *Small Medium Enterprise* (SME), Bank Mandiri ingin menjadi Bank Utama pilihan nasabah SME, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sektor-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah SME.
   - Sedangkan di segmen Individual, Bank Mandiri fokus pada membangun kepemimpinan melalui penawaran produk consumer yang lengkap dan berdaya saing, memiliki inovasi untuk memperkuat dominasi di *retail payment*.

3. Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di Bank Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak. Melalui strategi ini, Bank Mandiri ingin mendorong budaya cross-sell, baik antar unit kerja yang menangani segmen wholesale dan retail, termasuk dengan perusahaan anak, serta mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, operations, risk management) serta penguatan sumber daya manusia.

RENCANA STRATEGIS TAHUN 2015

Tahun 2015 merupakan tahun yang penting bagi Bank Mandiri karena bertepatan dengan dimulainya Transformasi Tahap III 2015-2020, sehingga kinerja Bank Mandiri di 2015 akan menjadi barometer dan landasan dalam menghadapi serta menyelesaikan tantangan yang lebih besar pada tahun-tahun mendatang.

Untuk itu, Bank Mandiri telah menyusun target utama tahun 2015, yaitu menjaga kondisi likuiditas dengan LDR < 86%, menjaga kualitas aktiva produktif dengan pertumbuhan kredit (netto) sebesar 19% dan *Non Performing Loan* (NPL) di level 2.08%, meningkatkan porsi Dana Murah mencapai minimal 64,9%, meningkatkan profitabilitas dengan pertumbuhan rasio fee based income sebesar 28,81% dan *Cost Efficiency Ratio* (CER) di bawah 40%, dan implementasi inisiatif strategis *corporate plan*.

Target utama tersebut akan dicapai melalui implementasi sasaran strategis yang dirumuskan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada empat perspektif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

    a. Meningkatkan *Company Value*, dengan target pertumbuhan nilai *Market Cap* terbesar di antara pesaing utama
    b. Meningkatkan Profitabilitas Bank, yaitu *Earning After Tax* dan ROE
    c. Meningkatkan *Market share* Kredit dan Dana Murah, dengan target *market share* kredit mencapai 12,9% dan market share dana mencapai 13,8%
    d. Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif, dengan menjaga nilai NPL gross maksimal sebesar 2,08%
    e. Mengembangkan *Transactional Banking*, untuk mencapai pertumbuhan *fee based income wholesale* dan *retail*.
    f. Perspektif Pelanggan
    g. Meningkatkan Ekspansi Kredit, dengan fokus kredit retail sehingga komposisi kredit retail meningkat.
    h. Meningkatkan Penghimpunan Dana Murah melalui Retail Payment, untuk meningkatkan Proses porsi dana murah.
    i. Perspektif Bisnis Internal
    j. Memperkuat implementasi *Good Corporate Governance*
    k. Meningkatkan Kepuasan Nasabah melalui peningkatan layanan Cabang dan *e-channel* Bank Mandiri

2. Perspektif Pengembangan

    a. Meningkatkan Inovasi & mengembangkan aliansi/sinergi dengan fokus pada implementasi inisiatif strategis corporate plan dan peningkatan income factor pegawai.
    b. Selain itu, Bank Mandiri juga akan memfokuskan perhatian pada area-area lain yang menjadi enabler pencapaian target 2015, yaitu pengembangan SDM & implementasi *culture, good corporate governance, information technology,* dan *risk management*.

tinjauan fungsi pendukung bisnis

human capital

Pada tahun 2014 Bank Mandiri melakukan perubahan struktur organisasi dengan melakukan pemisahan Direktorat *Compliance & Human Capital* menjadi dua direktorat yaitu Direktorat *Compliance&Legal* dan Direktorat *Human Capital*. Hal ini dilakukan sebagai upaya penguatan sumber daya manusia yang lebih fokus dan terarah, sehingga Direktorat *Human Capital* dibentuk secara tersendiri yang dipimpin oleh kepala direktorat (SEVP) yang tidak berkaitan dengan fungsi unit kerja lain. Keputusan ini dimuat dalam Keputusan Direksi No.Kep.Dir/205/2014 tanggal 11 Agustus 2014 tentang Penyelerasan Struktur Organisasi PT Bank Mandiri terkait dengan Pembentukan Direktorat *Human Capital*.

ORGANISASI PENGELOLA DIREKTORAT HUMAN CAPITAL

Direktorat *Human Capital* dipimpin oleh Direktur *Human Capital* yang membawahi empat grup yaitu *Human Capital Services*, *Human Capital Strategy & Policy*, *Mandiri University*, dan *Culture Specialist*. Direktur *Human Capital* bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

HUMAN CAPITAL STRATEGY

Pegawai adalah aset yang paling bernilai dalam pencapaian visi Bank Mandiri untuk menjadi yang terbaik di ASEAN. Bank Mandiri terus melakukan penyempurnaan dalam kebijakan *Human Capital* agar pegawai dapat terus dikembangkan dan dapat membawa Bank Mandiri menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik. Kebijakan *human capital* diselaraskan dengan strategi Bank Mandiri yang fokus pada seluruh titik dalam siklus kepegawaian yaitu *employee lifecycle, from hire to retire*.

Strategi pengelolaan *Human Capital* dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, penerapan manajemen risiko serta praktik *Good Corporate Goveranance*. Strategi disusun dengan memperhatikan *best practice* di dunia dan dikolaborasi dengan inovasi-inovasi dan teknologi yang mendukung.

ORGANIZATION DEVELOPMENT

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis, diperlukan organisasi yang efisien, efektif dan mampu bersaing di industri. Untuk itu, pengembangan organisasi difokuskan kepada *review* organisasi secara berkelanjutan dengan melakukan kajian terhadap produktifitas dan efektifitas struktur organisasi, memperbaharui *job competencies, job description* dan *job requirement,* serta kebijakan untuk promosi pegawai.

Untuk memperkuat organisasi, setiap tahun Bank Mandiri merencanakan kebutuhan pegawai yang selaras dengan pertumbuhan bisnis. Perencanaan ini dilakukan melalui proses *capacity planning*. Proses ini dilakukan secara *bottom-up* atau melibatkan semua unit kerja yang kemudian menjadi acuan dalam proses *capacity fulfillment.*

Bank Mandiri melakukan perubahan yang cukup signifikan pada struktur organisasi, baik di kantor pusat maupun di kantor cabang sebagai upaya untuk menjadi bank terbaik di ASEAN pada tahun 2020. Kajian dan *pilot* perubahan telah dilakukan pada tahun 2014 dan secara keseluruhkan akan dilakukan *rollout* mulai awal 2015. Kedepannya, kantor cabang akan diperkuat dengan kewenangan yang lebih besar agar interaksi antar unit bisnis di wilayah menjadi lebih optimal, cepat dan efisien. Selain antar unit bisnis, Bank Mandiri juga akan melakukan integrasi dengan anak perusahaan. Hal ini diharapkan dapat memperkuat dan mempercepat proses bisnis agar bisnis terus tumbuh, kuat dan berkembang.

CAPACITY FULFILLMENT

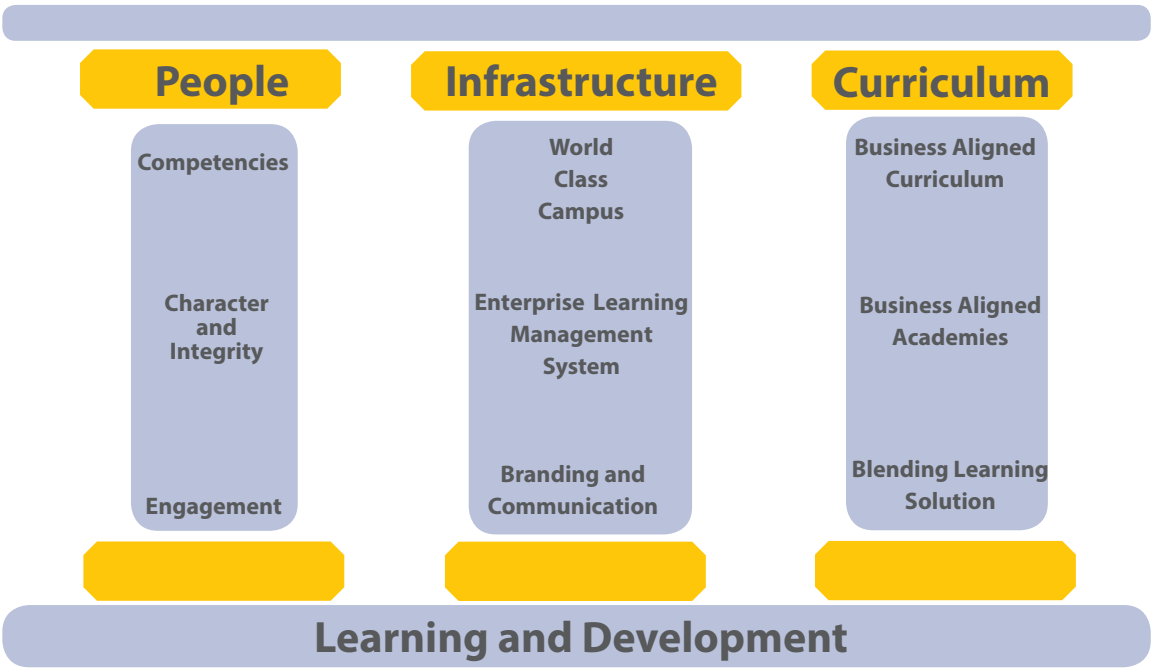
Pertumbuhan bisnis yang sangat cepat harus didukung dengan strategi pemenuhan pegawai yang efektif, tepat, dan akurat dengan mengacu pada prinsip *"the right people with potential right fit".* Pemenuhan pegawai Bank Mandiri dilakukan melalui dua jalur, yaitu *internal sourcing* dan *external sourcing*. *Internal sourcing* yaitu dengan membuka kesempatan bagi pegawai tingkat pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan, sedangkan *external sourcing* melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire*, baik untuk tingkat pelaksana maupun pimpinan.

Kebutuhan pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia membuka peluang bagi putra-putri terbaik daerah dari Sabang hingga Merauke untuk bergabung, berkarya dan berkembang bersama Bank Mandiri. Bank Mandiri terus mengembangkan jalur *recruitment* untuk mendapatkan *talent-talent* terbaik. Jalur *recruitment* tidak hanya mengandalkan pemasangan iklan, *job fair*, dan *campus hiring*. Sepanjang tahun 2014, Bank Mandiri telah mengoptimalkan *eRecruitment* melalui Mandiri *Career Website*. Selain itu, Bank Mandiri juga mulai menawarkan program *internship* bagi calon lulusan terbaik dari kampus-kampus terbaik di dalam dan luar negeri.

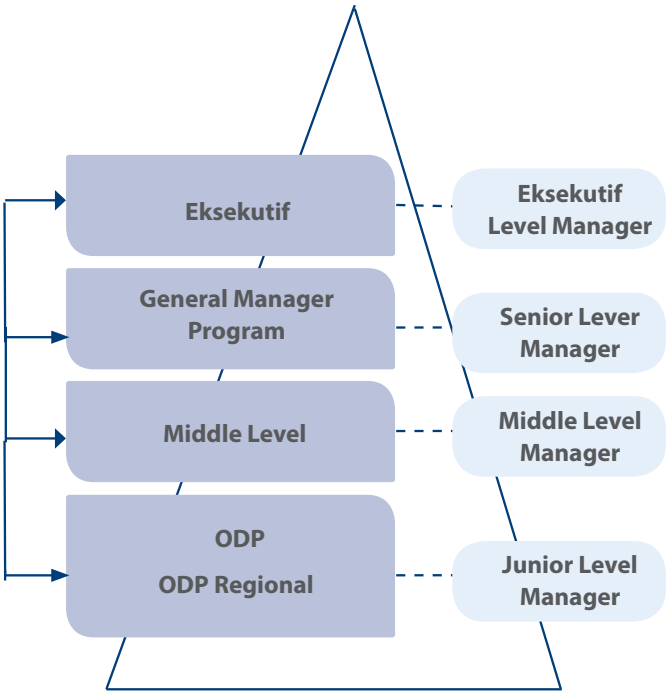
LEARNING AND DEVELOPMENT

Recruitment hanyalah langkah awal dalam mengelola *talent* terbaik. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk terus berkembang dan memaksimalkan potensi juga merupakan kunci penting untuk membangun organisasi dengan kinerja terbaik.

Learning menjadi hal yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengembangan pegawai. Bank Mandiri telah memiliki Mandiri University, yang menjadi pusat pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan bagi seluruh pegawai. Mandiri University dibangun dengan tiga pilar utama, yaitu *People*, *Infrastructure* dan *Curriculum*. Konsep pembelajaran di Mandiri University pun merupakan konsep *adult learning* dan *strategic learning* dengan metode *Blended Learning Solution*, yang merupakan *10 % learning by taught, 20 % learning from other dan 70 % learning by doing.*



Peningkatan kapabilitas pegawai secara berkesinambungan juga terus dilakukan dengan mengacu pada *People Development Framework*. Kurikulum pengembangan disesuaikan dengan kompetensi yang diperlukan unit kerja, sejalan dengan rencana strategis Bank Mandiri yang diberikan untuk semua level jabatan. Selain *technical capability*, *leadership capabity* juga dikembangkan melalui *Comprehensive Leadership Development Program*, dimulai dari *junior level manager* hingga *executive level manager*.



Untuk mengakomodir pertumbuhan jumlah pegawai dan sebaran yang semakin luas, pengembangan teknologi dalam pengelolaan pengetahuan terus diperkuat. Sampai dengan tahun 2014, Bank Mandiri telah memiliki tiga portal *online* untuk menunjang proses *learning*, yaitu *iShare*, *iLearn* dan *iKnow*.

EMPLOYEE RELATION

Inisiatif-inisiatif strategis Bank Mandiri dalam ruang lingkup *human capital* selalu diperbaharui dan disempurnakan dari waktu ke waktu agar dapat selalu bersaing. Hal ini dimaksudkan juga untuk menjaga hubungan industrial yang harmonis antara pegawai dan perusahaan. Hubungan yang harmonis diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan *engagement* pegawai.

Bank Mandiri juga terus berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Berbagai kegiatan dilakukan sepanjang tahun, seperti *family day*, *employee gathering*, *mini olympics games*, dan berbagai perlombaan seni dan olah raga lainnya. Minat dan bakat pegawai juga dapat disalurkan melalui Mandiri *Club*, dengan jenis kegiatan yang sangat beragam, dari fotografi hingga *fitness*, dari karate hingga catur. Hal ini dilakukan untuk mempererat interaksi antar pegawai dan menumbuhkan semangat kebersamaan.

Saat ini, setengah pegawai kami merupakan pegawai perempuan, dan rasio pegawai pimpinan perempuan dan laki-laki adalah 2 : 3. Pada level eksekutif pun, 16% adalah perempuan. Hal ini membuat kami terus mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang dapat mendukung perempuan dalam bekerja. Setelah pembangunan ruang laktasi, Bank Mandiri juga memberikan manfaat kesehatan bagi anggota keluarga pegawai perempuan. Selain itu, selama dua tahun terakhir, Bank Mandiri telah menyediakan fasilitas *child daycare* bagi pegawai dengan balita pada masa dua minggu sebelum dan setelah libur Idul Fitri.

PERFORMANCE MANAGEMENT AND REWARD

Bank Mandiri merupakan organisasi berbasis kinerja. Target perusahaan didistribusikan ke masing-masing individu berdasarkan potensi dan kapabilitas pegawai, yang dituangkan ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI) Pegawai. Kinerja individu direncanakan, ditetapkan, di-*review* dan dinilai menggunakan *Individual Performance Management System* (IPMS). IPMS disusun agar pegawai dapat menjalankan tugasnya secara optimal, menigkatkan loyalitas pegawai dan menggerakkan iklim pekerjaan yang terbuka, positif dan progresif. IPMS dilakukan dalam siklus tahunan yang berupa Perencanaan Kerja (*planning* dan *goal setting*) serta *monitoring* dan *evaluation*. Proses ini diinput secara *online* pada sistem Mandiri *Easy* yang berbasis internet sehingga dapat diakses oleh setiap pegawai dimanapun dan kapanpun.

Kinerja juga menjadi landasan pemberian *reward* pegawai dengan prinsip *competitiveness* dan *fainess*. *Reward* diberikan kepada pegawai, baik bersifat finansial maupun non finansial, yang disesuaikan dengan kemampuan Bank Mandiri agar dapat mengakomodir perubahan demografi pegawai. Setiap tahun, *financial reward* dievaluasi dan dilakukan perbaikan untuk tetap mempertahankan daya saing Bank. *Non-financial reward* berupa penghargaan seperti Mandiri *Excellent Award* yang merupakan apresiasi tertinggi bagi pegawai terbaik, *frontliner* terbaik, unit kerja dengan budaya terbaik, inovasi terbaik, dan lain-lain.

TALENT AND SUCCESSION MANAGEMENT

Bank Mandiri harus memastikan keberadaan *top talent* untuk mengisi posisi-posisi *critical* untuk dapat terus berkinerja baik. Proses ini dilakukan secara efektif dan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu dan untuk meminimalkan risiko operasional. Program-program dalam mempersiapkan *talent* sebagai suksesi antara lain program pengembangan *leadership* bagi *senior* dan *middle management* melalui program *Coaching and Mentoring*, *Great Leader Program*, dan *Leadership Forum Program*. *Senior* dan *middle management* juga diukur tingkat kapabilitasnya melalui program *assessment* oleh konsultan independen untuk mempersiapkan program pengembangan yang sesuai dengan masing-masing individu.

MANDIRI *UNIVERSITY*

Bank Mandiri terus melakukan penyempurnaan strategi dan kebijakan *learning and development* untuk membentuk pegawai Bank Mandiri menjadi *knowledge worker* yang unggul. Penyempurnaan tersebut dilakukan melalui penyelerasan dengan bisnis serta penguatan fungsi strategi dari *learning center* menjadi *corporate university* yang dinamakan Mandiri University. Kebijakan *learning center* diubah dari *tactical learning* menjadi *strategic learning*, dimana Mandiri University menjadi *strategic business partner* bagi seluruh unit kerja untuk mendukung pencapaian visi dan misi Bank Mandiri.

Sebagai *corporate university*, Mandiri University memiliki visi tidak hanya menjadi *learning center* yang bertanggungjawab membangun kompetensi pegawai semata atau menjadi *business partner* yang mendukung unit-unit bisnis dalam mencapai target usahanya. Namun lebih dari itu, Mandiri University ingin menjadi "mesin yang memproduksi" talenta-talenta terbaik tidak hanya untuk Bank Mandiri semata namun lebih luas lagi untuk bangsa Indonesia. Dalam hal ini, "terbaik" tidak hanya dimaksudkan memiliki kompetensi atau kapabilitas teknikal yang terbaik di pasar namun juga memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang mumpuni sehingga pada akhirnya mampu menjadi *role model* bagi lingkungan dimana dia berada. Keinginan tersebut tertuang dalam pernyataan visi Mandiri University, *"To be a producer of best leader and excelent employee"*.

Untuk mencapi visi tersebut, telah dicanangkan 3 (tiga) misi Mandiri University sebagai berikut:

- *Speed up learning to support corporate plan 2020*
- *Boost talent mobility* to drive engagement
- *Leverage Mandiri University for group and key stakeholder*

Dalam *framework* Mandiri University, pembentukan insan Mandiri menjadi *knowledge worker* yang unggul menjadi fokus ke depan. Mandiri University merupakan *strategic partner* bagi *business unit* untuk mendukung pencapaian visi dan misi Bank Mandiri. Untuk memastikan implementasinya, *strategic framework* tersebut perlu didukung oleh strategi lainnya meliputi *governance and structure*, *infrasttucture framework*, *branding and communication*, Mandiri University *value chain* dan *business process*. Penyusunan *capabilities/competencies model*

skill assessment, dan *learning content management system* menjadi langkah berikutnya dan akan terus dikembangkan sesuai dengan proses perkembangan bisnis yang terjadi.

Pembangunan Mandiri University mengacu pada Bank Mandiri Guiding Principle Enterprise Learning Strategy yang terdiri dari 5 strategi Mandiri University, sebagai berikut:

Untuk mewujudkan strategi tersebut, pembangunan Mandiri University dilakukan secara bertahap dalam 3 fase, yaitu:

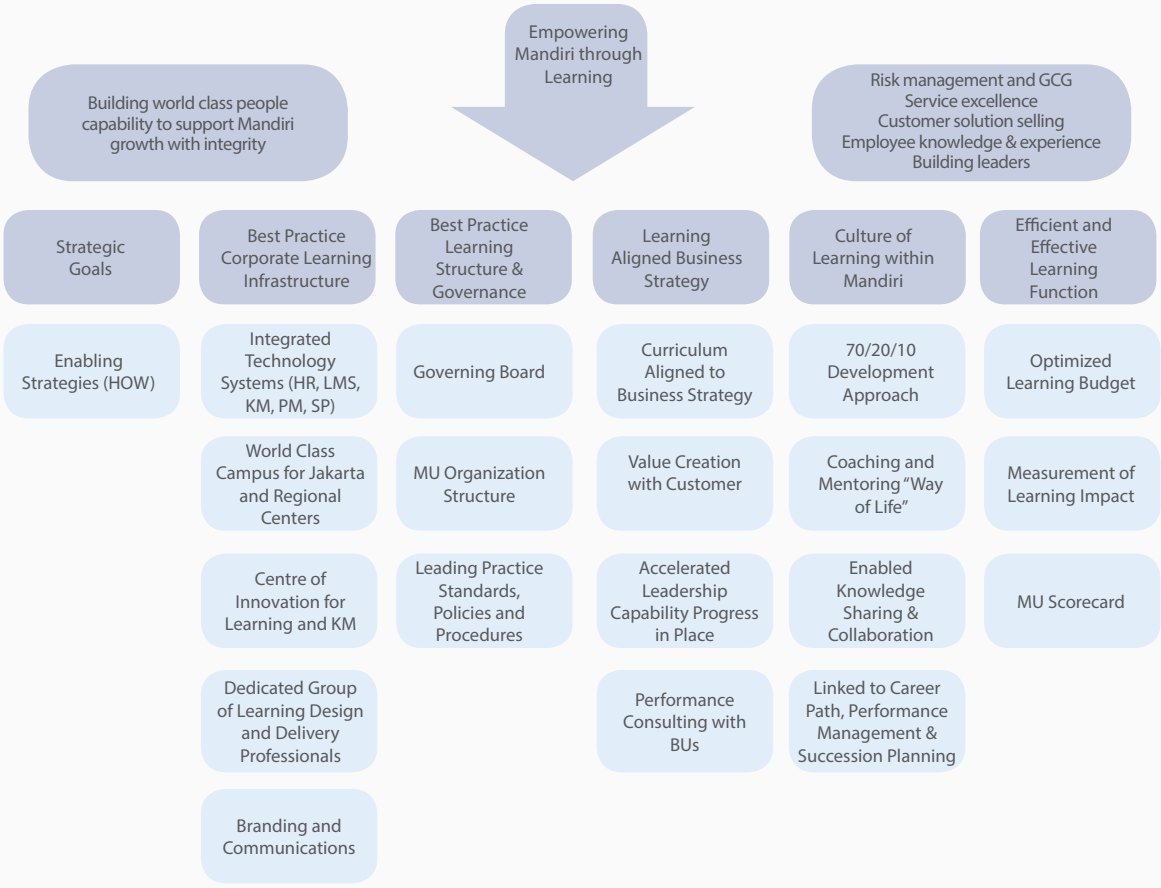
- *Phase* I *Laying the Foundation* tahun 2011 – 2012,
- *Phase* II *Mandiri University Implementation* tahun 2013 – 2014,
- *Phase* III *Learning Organization* dan Implementasi Mandiri University sepenuhnya tahun 2014 dan seterusnya.

Capabilty Development Focus dan Metode Pembelajaran Berbasis _Blended Learning Solution_

Untuk mendukung pegawai mencapai *professional excellence* dan *leadership effectiveness*, Mandiri University fokus pada pembangunan 4 kapabilitas, yaitu:

1. Technical capabilities
2. Professional capabilities
3. Managerial capabilities
4. Leadership capabilities

Bank Mandiri Guiding Principle Enterprise Learning Strategy



Dalam upaya membangun keempat kapabilitas tersebut, Bank Mandiri memandang *learning and development activities* sebagai serangkaian proses *people development* secara keseluruhan dalam siklus Human Capital Management yakni suatu proses yang terintegrasi, komprehensif, dan berkelanjutan, sehingga dalam implementasinya tidak hanya terbatas pada lingkup pembelajaran di kelas saja, melainkan lebih banyak terjadi dalam kegiatan interaksi penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Oleh karenanya, Bank Mandiri memandang bahwa Bank Mandiri secara keseluruhan adalah tempat pengembangan *people* yang sesungguhnya dan tidak hanya terbatas di Mandiri University. Dalam konteks menghadapi tantangan bisnis yang semakin ketat, Mandiri University berperan dalam penciptaan sumber daya yang handal dan siap pakai, sekaligus juga menyiapkan pemimpin-pemimpin masa depan (*future leaders*) yang memiliki visi yang kuat.

Sejalan dengan pemahaman tersebut, Mandiri University mengusung metode pembelajaran berbasis *Blended Learning Solution* (BLS) dimana proses belajar tidak hanya dilakukan melalui pengajaran semata melainkan merupakan aktivitas yang berkelanjutan saat pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari di unit kerjanya. *Learning* bukan lagi merupakan suatu kegiatan yang terpisah sendiri, melainkan terintegrasi dan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari seorang pegawai. Melalui penerapan metode BLS ini diharapkan kegiatan *learning & development* dapat menjadi lebih efektif.

Dalam proses *learning and development* di Bank Mandiri, setiap upaya pengembangan pegawai juga menjadi bagian tanggungjawab seluruh Insan Mandiri, termasuk pimpinan unit kerja sebagai *people manager*. Pengembangan kompetensi pegawai didasarkan atas talenta atau *strength* (*strength based*) yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga penempatan dan pengembangan pegawai sesuai dengan *strength*-nya dilakukan secara optimal. Dengan penguatan *learning and development* tersebut, Bank Mandiri meyakini mampu melahirkan *knowledge worker* yang unggul secara berkelanjutan.

PEMBENTUKAN AKADEMI YANG MENDUKUNG SEGMEN BISNIS

Sejalan dengan strategi Mandiri University, *capability development focus*, serta metode pembelajaran yang diusung, maka kemudian dibentuk akademi-akademi yang mengacu pada segmentasi bisnis Bank Mandiri secara keseluruhan. Saat ini terdapat 7 akademi yang masing-masing dipimpin oleh seorang Dekan (*Dean*), yaitu:

1. Wholesale Banking Academy
2. Retail Banking Academy
3. Banking Operations, Sales & Service Academy
4. IT & Supporting Academy
5. Governance, Risk Management & Compliance Academy
6. Leadership Academy
7. Syariah Financial Academy

INFRASTRUKTUR MANDIRI UNIVERSITY

Selanjutnya, pembangunan infrastruktur menjadi konsekuensi dari implementasi metode BLS. Pembangunan infrastruktur ini difokuskan pada:

1. Pembentukan organisasi dan proses bisnis secara keseluruhan,
2. Pembangunan gedung kampus, dan
3. Teknologi.

Transformasi organisasi *Learning Center* menjadi Mandiri University dilakukan secara bertahap untuk memastikan kelangsungan program-program *training* yang telah disusun dan berjalan selama ini. Proses bisnis disusun dengan mengacu pada konsep *corporate university* yang menempatkannya sebagai mitra strategik bagi unit-unit bisnis.

Kampus Mandiri University juga telah dimulai dengan mulai disusunnya rencana pembangunan kampus Mandiri University di seluruh wilayah. Terdapat 3 tipe kampus, yaitu tipe A, B, dan C, dimana tipe A merupakan kampus yang memiliki fasilitas yang paling lengkap, antara lain meliputi *classroom*, *conference call*, *dormitory*, *e-learning facilities*, ruang simulasi, *breakout room* sesuai standar internasional, *wi-fi*, *cafe*, *gym*, *theater room*, serta fasilitas pendukung lainnya.

Infrastruktur teknologi Mandiri University juga dibangun dengan mengembangkan *Enterprise Learning Management*

System yang tidak hanya dimaksudkan untuk memfasilitasi dan mengadministrasikan kegiatan *learning* namun juga memiliki integrasi dengan fungsi-fungsi *human resources* dalam konteks *people development* secara keseluruhan. Dikembangkan pula *Enterprise Knowledge Management System* yang dimaksudkan untuk mendukung proses bisnis melalui penyajian informasi yang terkini, akurat, dan bisa memberikan jawaban terhadap tantangan-tantangan bisnis yang ada, memberikan peningkatan layanan terhadap nasabah serta mendorong inovasi dalam perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Pada tahun 2014, Mandiri University telah selesai menyempurnakan struktur organisasi yang fokus pada peningkatan peran sebagai *business partner* serta penyempurnaan kurikulum yang mengacu pada *international best practises*. Pembangunan infrastruktur yang mendukung *business process* yang baru juga terus dilakukan. Pada tahun 2014, telah beroperasi 14 Mandiri University Campus yang tersebar di seluruh Indonesia, optimalisasi *Enterprise Learning Management System* (ELMS), serta implementasi *Enterprise Knowledge Management System* (EKMS). Peningkatan kompetensi para *trainer* juga terus dilakukan dengan mengadakan sertifikasi bagi *Learning Consultant* dan *Learning Facilitator*.

INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN

Dalam melakukan internalisasi budaya perusahaan, Bank Mandiri memiliki *guiding team* yang melibatkan seluruh pegawai dari level tertinggi sampai dengan level terendah. Selain itu, Bank Mandiri juga memiliki tim yang bertanggung jawab untuk internalisasi budaya perusahaan pada setiap Unit Kerja yang disebut dengan Tim Internalisasi Budaya.

Tugas dari masing-masing *Change Leader*, *Change Champion*, dan *Change Agent* adalah:

- Menetapkan hal yang benar.
- Melakukan hal yang benar.
- Mendorong orang lain untuk melakukan hal yang benar.

Program Internalisasi Budaya Bank Mandiri dilakukan dengan sistematis dan intensif serta dikomunikasikan secara aktif kepada seluruh pegawai melalui rangkaian kegiatan dalam 1 tahun sebagai berikut:

1. *Mandiri Corporate Culture Summit*
   Mandiri Corporate Culture Summit merupakan kegiatan untuk mendukung internalisasi budaya Bank Mandiri dengan mengundang perwakilan Tim Internalisasi Budaya dari setiap Unit Kerja di Bank Mandiri dengan tujuan untuk menyamakan persepsi dalam mendukung implementasi budaya.
2. *Change Agent Sharing Forum*
   Change Agent Sharing Forum merupakan kegiatan untuk mendukung internalisasi budaya Bank Mandiri yang dilakukan dengan mengundang perwakilan *Change Agent* dari setiap unit kerja di Bank Mandiri dengan tujuan untuk memperkuat kolaborasi dan sinergi antar *Change Agent* dan memperkaya intelektualitas para *Change Agent*.
3. *Monitoring*
   Kegiatan *monitoring* dilakukan dengan tujuan untuk memastikan proses internalisasi budaya di Bank Mandiri berlangsung dengan baik. Kegiatan *monitoring* ini dilakukan melalui 2 cara, yaitu melalui kunjungan langsung atau *on-site monitoring* dan melalui laporan tertulis atau *on-desk monitoring*.
4. SMS Blast dan Email Blast
   SMS Blast dan Email Blast merupakan salah satu media komunikasi yang bersifat 1 arah dan bertujuan untuk memberikan informasi-informasi yang dipandang perlu oleh Jajaran Manajemen untuk diketahui seluruh pegawai.
5. *Recognition and Enforcement*
   Setiap tahun, Bank Mandiri memberikan apresiasi kepada pegawai dan Unit Kerja terbaik di Bank Mandiri. Penilaian kepada pegawai dan Unit Kerja terbaik ini dilakukan oleh pihak ketiga berdasarkan kriteria-kriteria sebagai berikut:

Kriteria	Parameter
Pemahaman Visi, Strategi, dan Budaya Bank Mandiri	Visi & Strategi Bank Mandiri TIPCE New Horizon, 11 Perilaku Utama & Perilaku Spesifik Mandiri Employee Value Proposition (EVP)
Peran sebagai Role Model	Menjadi dan memberi contoh dalam menerapkan perilaku-perilaku yang sesuai dengan budaya Bank Mandiri. Memiliki mindset sebagai player dan learner
Peran sebagai Change Agent	Sebagai Facilitator : menginisiasi dan memfasilitasi proses perbaikan di unit kerja (melalui implementasi program, perbaikan-perbaikan proses bisnis / proses kerja, dll) Sebagai Motivator : mendorong, memotivasi, melakukan tindakan korektif dan mempengaruhi lingkungan secara positif untuk juga berperan sebagai role model. Sebagai Innovator : mengembangkan gagasan-gagasan baru yang bernilai tambah dalam mengakselerasi transformasi budaya dan perbaikan kinerja.
Engagement Level	Bekerja dengan sepenuh hati (menunjukkan passion). Melihat peluang berkembang bersama Bank Mandiri. Berinisiatif melakukan yang terbaik untuk kepentingan Bank Mandiri. Memahami engagement level unit kerjanya dan tindak lanjut implementasinya

Kriteria Penilaian Unit Kerja Terbaik

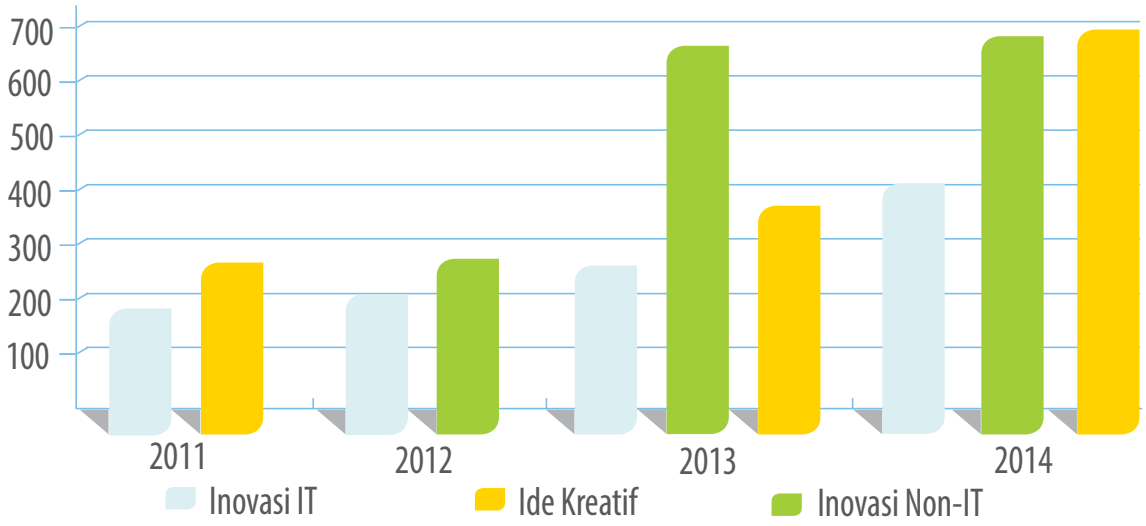
Kriteria	Parameter
Proses pencapaian target kinerja	Monitoring dan coaching perbaikan kinerja. Penerapan strategi (3 fokus bisnis dan aliansi). Penerapan operational risk dan upaya pencegahan fraud.
Engagement level & efektifitas peran pimpinan	Engagement level. Efektifitas peran pimpinan. Soliditas tim budaya.
Penerapan program budaya	Penerapan program budaya bankwide (programmatic program). Penerapan program budaya unit kerja (customized program). Continuous learning

BUDAYA INOVASI

Sesuai dengan Perilaku Utama Bank Mandiri, khususnya pada perilaku kesepuluh, "Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi", Bank Mandiri juga berupaya menumbuhkan iklim berinovasi di kalangan pegawai dengan mengadakan sebuah kompetisi internal yang disebut dengan Mandiri Innovation Award.

Mandiri *Innovation Award* mengkompetisikan inovasi-inovasi yang dihasilkan oleh pegawai Bank Mandiri yang diharapkan dapat meningkatkan bisnis, mempercepat proses bisnis, mendorong *engagement* pegawai, serta meningkatkan citra Bank Mandiri di kalangan *stakeholders*. Kompetisi ini dikenal dengan "Mandiri Innovation Award" dan telah dilaksanakan secara rutin dari tahun 2011 sampai dengan saat ini.

Antusiasme pegawai dalam mengikuti Mandiri Innovation Award yang mengalami peningkatan setiap tahunnya merupakan sebuah indikasi bahwa budaya inovasi di Bank Mandiri bertumbuh secara signifikan.



Mandiri *Innovation Award* mengkompetisikan inovasi pegawai dalam 2 kategori, yaitu:

1. Inovasi terimplementasi (aktif) merupakan kategori untuk inovasi-inovasi yang telah diimplementasikan dan telah memberi dampak. Kategori ini terbagi lagi menjadi 2 sub-kategori: IT dan Non IT,
2. Ide kreatif merupakan kategori untuk inovasi-inovasi yang belum diimplementasikan dan baru menjadi sebuah ide.

Kedua kategori ini dikompetisikan secara rutin dari tahun 2011 sampai dengan saat ini dengan perkecualian berikut:

1. Pada tahun 2011, inovasi terimplementasi (aktif) tidak terbagi dalam 2 sub-kategori: IT dan Non IT.
2. Pada tahun 2012, inovasi terimplementasi (aktif) mulai terbagi menjadi 2 sub-kategori sebagi bentuk penyempurnaan proses dari tahun sebelumnya. Selain itu, pada tahun 2012, kategori ide kreatif tidak dikompetisikan dengan pertimbangan untuk mendorong pemilik ide kreatif di tahun sebelumnya mengimplementasikan ide kreatifnya.

Sebagai bentuk penyempurnaan dari tahun ke tahun, pada tahun 2013 Mandiri *Innovation Award* kembali mengkompetisikan inovasi dalam dua kategori, yaitu inovasi terimplementasi (aktif) dan ide kreatif dan dengan tetap membagi kategori inovasi terimplementasi (aktif) menjadi 2 sub-kategori, yaitu IT dan Non IT.

PROFIL PEGAWAI

Jumlah pegawai Bank Mandiri tahun 2014 sebanyak 34.622 pegawai, meningkat 1,88% dibandingkan tahun 2013 sebanyak 33.982 pegawai. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh adanya rekrutmen untuk memenuhi perkembangan bisnis Bank Mandiri. Berikut ini komposisi pegawai berdasarkan jenjang jabatan, tingkat pendidikan, status kepegawaian.

KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN LEVEL JABATAN

Bank Mandiri telah menyusun komposisi yang ideal untuk menyesuaikan kebutuhan dan fungsi untuk menciptakan efektiftas dan efisiensi pelaksanaan fungsi kerja. Jenjang jabatan yang berlaku di Bank Mandiri terbagi menjadi empat level, yaitu pejabat eksekutif, manajer, staff, dan lain-lain.

Pada tahun 2014 pegawai dengan level pejabat eksekutif meningkat sebesar 4,37%, manajer meningkat sebesar 6,24%, dan lain-lain meningkat sebesar 131.34%. Sedangkan pejabat dengan level staff turun 2,14%. Perubahan komposisi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan bisnis Bank Mandiri saat ini.

Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Jenjang Jabatan Tahun 2013- 2014 (Pegawai)

Level Jabatan	2013	2014
Pejabat Eksekutif	1.854	1.935
Manager	10.357	11.003
Staff	21.487	21.027
Lain-lain	284	657
Jumlah Pegawai Aktif	**33.982**	**34.696**

Grafik Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Jenjang Jabatan Tahun 2013- 2014 (Pegawai)

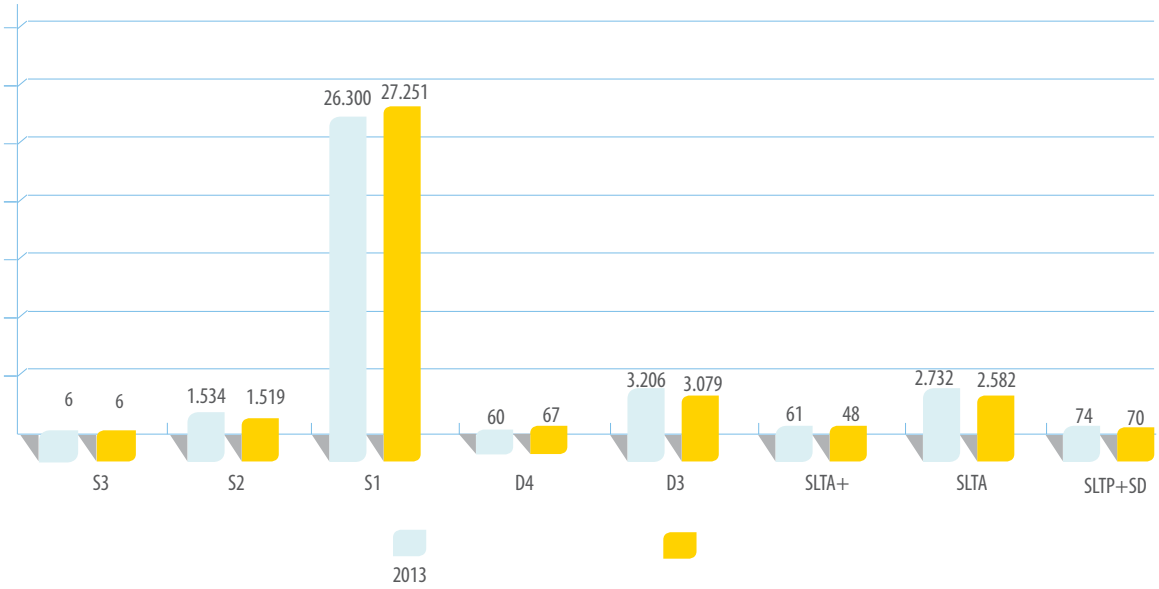
KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

Dalam rangka mengembangkan keberlanjutan bisnis, maka keberadaan pegawai yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan menjadi perhatian Bank Mandiri.

Pada tahun 2014 jumlah pegawai aktif dengan level pendidikan S3 sebanyak 6 pegawai, level S2 sebanyak 1.519 pegawai turun 0,98% dibandingkan tahun 2013, S1 sebanyak 27.251 pegawai meningkat 3,62%, D4 sebanyak 67 pegawai turun 2,90%, D3 sebanyak 3.079 pegawai turun 5,49%, SLTA+ sebanyak 48 pegawai turun 21,31%, SLTA sebanyak 2.582 pegawai turun sebesar 5,49%, dan SLTP+SD sebanyak 70 pegawai turun 5,41%.

Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2013-2014 (Pegawai)

Tingkat Pendidikan	2013	2014
S3	6	6
S2	1.534	1.519
S1	26.300	27.251
D4	69	67
D3	3.206	3.079
SLTA+	61	48
SLTA	2.732	2.582
SLTP+SD	74	70
Jumlah Pegawai Aktif	**33.982**	**34.696**

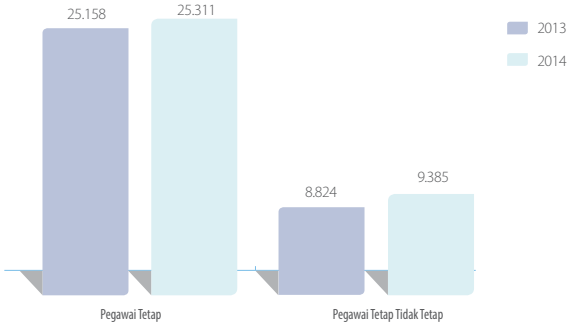


KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN STATUS KEPEGAWAIAN

Bank Mandiri membagi status pegawainya menjadi pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Proses rekrutmen pegawai Bank Mandiri dimulai dengan status pegawai tidak tetap atau kontrak dan setelah 1-2 tahun pegawai tersebut akan menjadi pegawai tetap, kecuali tenaga kerja asing atau tenaga ahli dengan status pegawai tidak tetap (kontrak). Komposisi pegawai tetap tahun 2014 lebih besar dibandingkan dengan pegawai tidak tetap. Jumlah pegawai tetap tahun 2014 sebanyak 25.311 pegawai, sedangkan pegawai tidak tetap sebanyak 9.055 pegawai atau 26,3% dari total pegawai tetap dan tidak tetap. Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Status Kepegawaian Tahun 2013-2014 (Pegawai)

Status Karyawan	2013	2014
Pegawai Tetap	25.158	25.311
Pegwai Tidak Tetap	8.824	9.385
Jumlah Pegawai Aktif	33.982	34.696

Grafik Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Status Kepegawaian Tahun 2013-2014 (Pegawai)



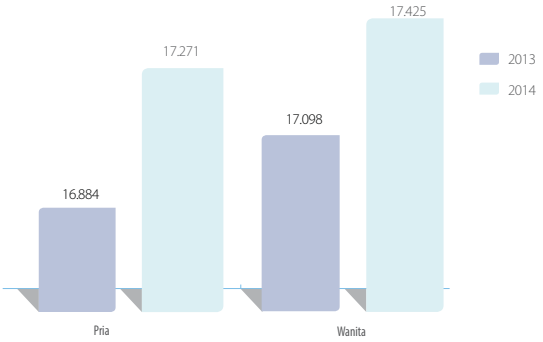
Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Bank Mandiri tidak membedakan *gender* atau jenis kelamin, sehingga seluruh pegawai mendapatkan perlakuan yang sama. Apresiasi pegawai yang diberikan hanya berdasarkan kompetensi pada masing-masing tanggung jawab. Pada tahun 2014 jumlah pegawai pria sebanyak 17.214 pegawai lebih sedikit dibandingkan pegawai wanita sebanyak 17.408 pegawai.

Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2013-2014 (Pegawai)

Jenis Kelamin	2013	2014
Pria	16.884	17.271
Wanita	17.098	17.425
Jumlah Pegawai Aktif	**33.982**	**34.696**

Grafik Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2013-2014 (Pegawai)



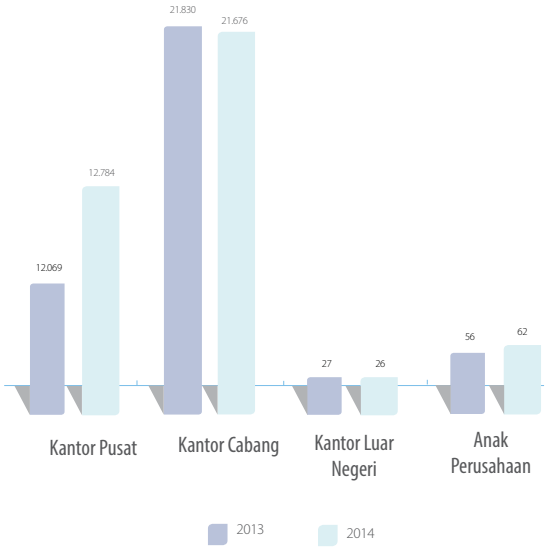
Komposisi Pegawai Berdasarkan Lokasi Kerja

Lokasi kerja pegawai Bank Mandiri terbagi menjadi empat unit kerja yaitu kantor pusat, kantor cabang, kantor luar negeri, dan anak perusahaan. Tahun 2014 jumlah pegawai di kantor pusat, cabang, dan anak Perusahaan meningkat.

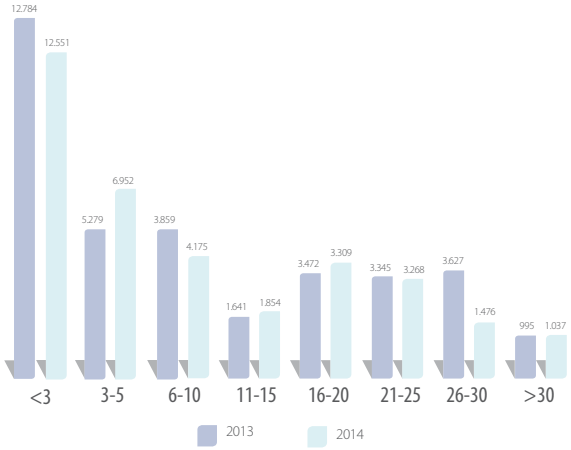
Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Lokasi Kerja Tahun 2013-2014 (Pegawai)

Unit Kerja	2013	2014
Kantor Pusat	12.069	12.784
Kantor Cabang	21.830	21.750
Kantor Luar Negeri	27	26
Anak Perusahaan	56	62
Jumlah Pegawai Aktif	**33.982**	**34.696**

Grafik Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Lokasi Kerja Tahun 2013-2014 (Pegawai)



Grafik Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2013-2014 (Pegawai)



Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

Jumlah pegawai Bank Mandiri tahun 2014 didominasi oleh pegawai dengan masa kerja kurang dari tiga tahun. Hal ini menunjukkkan bahwa Bank Mandiri terus membuka kesempatan bagi kandidat yang ingin tumbuh dan berkembang bersama.

Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2013-2014 (Pegawai)

Masa Kerja	2013	2014
<3	13.764	12.551
3-5	5.279	6.952
6-10	3.859	4.175
11-15	1.641	1.854
16-20	3.472	3.309
21-25	3.345	3.268
26-30	3.627	1.476
>30	995	1.037
Jumlah Pegawai Aktif	**33.982**	**34.696**

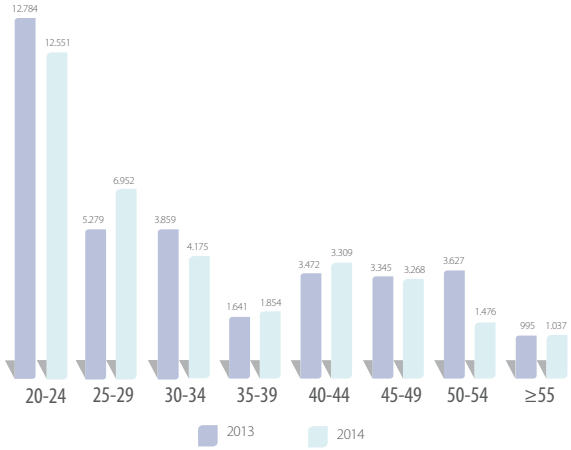
Komposisi Pegawai Berdasarkan Usia

Pegawai Bank Mandiri tahun 2014 didominasi oleh pegawai yang berusia 25-29 tahun sebanyak 11,704 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri tumbuh bersama pegawai dengan usia produktif.

Tabel Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Usia Tahun 2013-2014 (Pegawai)

Usia	2013	2014
20-24	13.764	12.551
25-29	5.279	6.952
30-34	3.859	4.175
35-39	1.641	1.854
40-44	3.472	3.309
45-49	3.345	3.268
50-54	3.627	1.476
≥55	995	1.037
Jumlah Pegawai Aktif	**33.982**	**34.696**

Grafik Komposisi Pegawai Aktif Berdasarkan Usia Tahun 2013-2014 (Pegawai)



IMPLEMENTASI TAHUN 2014

Pada tahun 2014 Direktorat *Human Capital* telah berhasil melakukan berbagai program yang dilakukan oleh keempat grupnya yaitu:

Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Pegawai

Selama tahun 2014, Bank Mandiri telah menyelenggarakan program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan bagi pegawai yang terdiri dari *classroom*, *eLearning*, ODP, SDP, P3K, dan pasca sarjana. Berikut jumlah pegawai yang mengikuti program-program tersebut tahun 2014 dan 2013.

Tabel Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Program Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Tahun 2013-2014

Program	Jumlah Peserta 2013	Jumlah Peserta 2014*)
Classroom	27.340	26.326
eLearning	28.984	30.342
ODP	872	768
SDP	1.123	985
P3K	83	245
Pasca Sarjana	43	54
	58.445	**58.720 orang**

*) Jumlah peserta training s.d. November 2014

Selain program-program *training* di atas, pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengikuti *public training* yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya sehingga target pelatihan setiap pegawai minimum satu kali dalam satu tahun dapat dicapai.

Total biaya training yang dianggarkan pada tahun 2014 mencapai sebesar Rp454,884 milyar atau meningkat sekitar 16% dibandingkan tahun 2013, dengan perimbangan sekitar 51% untuk pembangunan technical capabilities dan sisanya untuk pembangunan professional capabilities, managerial capabilities, dan *leadership capabilities*.

Tabel Biaya Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Tahun 2013-2014

Program	2013	2014*)
Executive Development Program	17.700	13.473
Management Development Program	126.500	101.337
Retaining Competency Development Programe	30.380	40.181
Change And Culture Development Programme	12..000	17.000
Organization Capability Development Programme	36.120	29.500
Leadership Capability Development Program	24.700	36.999
Pre retairement Program	10.500	11.000
Employee engagement Activities	12.000	15.000
Mandatory Skill Development Programe	120.120	90.395
Total	**390.020**	**454.885**

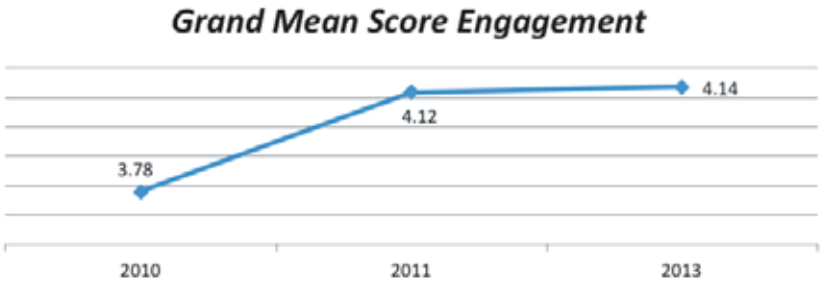
***Performance Management and Reward* Pegawai**

Bank Mandiri memberikan annual performance bonus kepada pegawai atas kinerja Bank yang telah dicapai. Performance Bonus yang diberikan sesuai dengan penilaian kinerja masing-masing pegawai yang dinilai melalui Mandiri EASy. Selain kompensasi yang bersifat cash, Bank juga memberikan dan benefit kepada pegawai berupa fasilitas kesehatan, hari cuti, kredit kesejahteraan pegawai dan fasilitas lainnya sesuai lokasi kerja dan jabatan. Pada tahun 2014, Bank juga memberikan incentive kewenangan Direktur Bidang untuk individual spot bonus dan kegiatan engagement berupa Directors' Award, dan sebagainya di masing-masing Direktorat. Jumlah pegawai yang menerima individual spot bonus adalah 1391 orang.

Selain kegiatan tersebut, Bank memiliki program recognition yang diselenggarakan setiap tahun, berupa Mandiri Excellence Award (MBE) dan Mandiri Innovation Award (MIA), yang diberikan kepada pegawai, unit kerja dan inovasi terbaik di Bank Mandiri.

SURVEI KEPUASAN PEGAWAI

Bank Mandiri telah memiliki program yang terintegrasi untuk meningkatkan tingkat keterlibatan (level of engagement) seluruh pegawai melalui program Mandiri i-care. Program ini dimulai dengan kegiatan survei engagement yang dilakukan oleh konsultan independen dan dilanjutkan dengan penyusunan serta pelaksanaan impact plan di masing-masing unit kerja berdasarkan scorecard hasil survei. Survei Mandiri i-Care ini dilakukan dua tahun sekali, sehingga tahun 2014 Bank Mandiri tidak melakukan survei kepuasan pegawai. Sejak awal program tersebut diselenggarakan, Bank Mandiri telah melakukan survei tersebut sebanyak tiga kali yaitu pada tahun 2010, 2011, dan 2013. Berikut hasil grand mean score engagement.



Berdasarkan grafik tersebut dapat diketahui bahwa level of engagement pegawai terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan level of engagement pegawai ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kinerja yang semakin produktif, berkontribusi dengan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus untuk mewujudkan kesuksesan Bank Mandiri.

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Kepatuhan Bank Mandiri terhadap Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tercermin dari adanya jaminan kebebasan kepada semua Karyawan untuk masuk dalam organisasi serikat pekerja. Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) merupakan serikat pekerja yang dibentuk untuk menjalin hubungan yang baik antara pegawai dan manajemen Bank Mandri, sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis. Bank Mandiri telah memiliki telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan hasil perundingan antara Bank Mandiri dan Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak berdasarkan ketentuan perundang-undangan. PKB pertama berlaku untuk periode 2004-2006 dan PKB yang berlaku saat ini adalah PKB yang ke-5 (lima) untuk periode 2013 s/d 2015.

compliance & legal

Direktorat *Compliance & Legal* merupakan unit kerja yang berperan dalam pelaksanaan fungsi kepatuhan dalam rangka meningkatkan kepercayaan investor dan merupakan nilai tambah bagi para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

ORGANISASI PENGELOLA *COMPLIANCE & LEGAL*

Direktorat *Compliance & Legal* dipimpin oleh Direktur *Compliance & Legal* yang membawahi dua grup yaitu *compliance* dan *legal*. Direktur *Compliance & Legal* bertanggung jawab *kepada* Direktur Utama.

PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI DI BIDANG KEPATUHAN

Pelaksanaan fungsi kepatuhan yang telah dilakukan Bank Mandiri diyakini pihak manajemen telah meningkatkan kepercayaan investor dan merupakan nilai tambah bagi para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direktur Kepatuhan telah dilaksanakan dengan baik antara lain tercermin dalam:

1. ***Good Corporate Governance***

   Bank Mandiri meyakini bahwa upaya meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan komitmen yang kuat dalam menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sangat diperlukan dalam upaya mencapai visi Bank Mandiri menjadi bank terbaik di ASEAN pada 2020.

   Good Corporate Governance merupakan sistem, struktur, dan mekanisme yang mengatur dan mengendalikan tata kelola perusahaan serta mampu menciptakan mekanisme *check and balances* antar organ, pengambilan keputusan yang efektif dan mampu melindungi kepentingan *stakeholders* sehingga proses bisnis beroperasi secara efisien, menguntungkan, dan tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*).

   Sebagai bentuk komitmen dalam memenuhi Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 sebagaimana diubah dengan PBI No.8/14/PBI/2006 tanggal 5 Desember 2006 dan SE BI No.15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, maka Bank Mandiri secara rutin telah melakukan *Self Assessment* Pelaksanaan GCG baik secara individual maupun secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak, dimana hasil *self assessment* tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan pelaksanaan GCG.

   Self Assessment pelaksanaan GCG sesuai Surat Edaran BI yang baru dilakukan secara komprehensif dan terstruktur dengan mengintegrasikan faktor-

faktor penilaian ke dalam 3(tiga) aspek *governance*, yaitu *governance structure*, *governance process*, dan *governance outcome*.

Guna memperkuat implementasi GCG serta dalam rangka evaluasi implementasi tersebut, Bank Mandiri secara rutin ikut serta dalam penilaian GCG yang diselenggarakan oleh pihak independen antara lain *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG), dimana Bank Mandiri telah mendapatkan "Predikat Sangat Terpercaya" selama 8 (delapan) tahun berturut-turut sejak tahun 2007.

Disamping itu, The Indonesian Institute for Corporate Governance Award yang merupakan ajang tahunan penganugerahan apresiasi kepada perusahaan-perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang menerapkan praktik-praktik GCG terbaik, terkait hal tersebut, di tahun 2014 ini Bank Mandiri memperoleh penghargaan Best Overall.

Selain mengikuti rating lebaga Independen dalam negeri, Bank Mandiri juga ikut dalam rating yang diselenggarakan oleh Lembaga Independen luar negeri yakni Corporate Governance Asia, di tahun 2014 Corporate Governance Asia memberikan penghargaan kepada Bank Mandiri yaitu ICON on Corporate Governance, dimana penghargaan Bank Mandiri yang keenam kalinya.

2. *Gift Disclosure Statement*

Setiap jajaran Bank Mandiri dilarang untuk menerima gratifikasi yang berhubungan dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya, seperti uang/ barang/ fasilitas lainnya.

Bank Mandiri telah memiliki *Code of Conduct*, yang mengatur pedoman berprilaku antar jajaran Bank dengan pihak eksternal, seperti pemegang saham, perusahaan afiliasi, investor, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Pedoman ini telah menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*) yang menghindarkan jajaran Bank Mandiri dari penyalahgunaan jabatan, perilaku *conflict of interest* dan mengatur hal-hal yang terkait dengan integritas pegawai.

Dalam mengakomodir surat himbauan KPK tanggal 21 Januari 2013 terkait Gratifikasi serta masukan dari Komisi Pemberantasan Korupsi, maka Bank Mandiri memperbaharui ketentuan Gift Disclosure Statement yang mengatur larangan gratifikasi serta mekanisme pelaporan kepada KPK dan internal Bank Mandiri, dengan adanya ketentuan internal tersebut diharapkan seluruh jajaran Bank Mandiri dapat memiliki persepsi yang sama terhadap penerimaan gratifikasi dan dapat segera mengambil tindakan yang sesuai ketentuan.

3. Fungsi Kepatuhan

Dalam rangka pelaksanaan fungsi kepatuhan, Jajaran Kepatuhan telah menyusun rencana kerja kepatuhan di tahun 2014 dengan mempertimbangkan 2 (dua) hal utama, yaitu :

a. Top Risk (*BANKWIDE* dan di masing-masing Direktorat)Merupakan risiko kepatuhan tertinggi yang diperoleh dengan melakukan penilaian terhadap seluruh risiko kepatuhan yang teridentifikasi oleh masing-masing risk owner (unit kerja).

b. Target Pencapaian Direktorat

   Merupakan fokus area Direktorat yang perlu menjadi perhatian bagi Jajaran Kepatuhan dalam menentukan prioritas rencana kerja kepatuhan.

Selanjutnya, kedua pertimbangan di atas dirumuskan dalam bentuk :

1. Penurunan denda dari Regulator sebesar minimal 20% dari tahun sebelumnya.
2. Menjaga agar Top Risk (*BANKWIDE* dan masing-masing Direktorat) tidak menjadi *NON COMPLIANCE EVENT* (NCE) dimana tidak terjadi pelanggaran kepatuhan.
3. Melakukan Identifikasi atas risiko kepatuhan, baik terhadap risiko baru maupun penyempurnaan terhadap risiko yang telah teridentifikasi serta menjamin bahwa apabila terjadi NCE, maka 90% NCE tersebut telah teridentifikasi dalam bentuk Compliance Risk Statement (CRS).

Pada tahun 2014 ini, pengenaan denda oleh regulator turun sangat signifikan dan jauh melampaui target yang telah ditetapkan yaitu turun sebesar 20% dari tahun sebelumnya. Disamping itu, seluruh peraturan perundang-undangan yang terbit sepanjang tahun 2014 telah teridentifikasi risikonya dan telah

dilakukan pula penyusunan daftar potensi denda atas pelanggaran peraturan tersebut.

4. Penerapan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT)

Dalam rangka memenuhi ketentuan dan memperkuat penerapan program APU-PPT, Bank melaksanakan program kerja sebagai berikut:

a. Peningkatan pemahaman (*awareness*) APU-PPT secara bankwide melalui *training* reguler APU-PPT secara berkelanjutan. Adapun jumlah peserta pelatihan APU PPT regular (in-class training) mencapai 6.602 pegawai sampai dengan bulan November 2014. Peningkatan pemahaman APU PPT juga dilakukan melalui media training *e-learning* dan sosialisasi di Cabang atau Unit Kerja Kantor Pusat.

b. Implementasi New Anti Money Laundering System yang diharapkan akan terintegrasi secara bankwide, yang meliputi domestic dan overseas branches. New AML System ini meliputi system untuk melakukan *due diligence, pengukuran tingkat risiko dan monitoring transaksi keuangan yang mencurigakan* dari seluruh nasabah.

c. Berkoordinasi dengan unit kerja Customer Care Group guna mengidentifikasi transaksi yang dilakukan oleh non-nasabah (Walk in Customer).

d. Pengembangan dan perubahan metode feeding data International Fund Transfer Instruction – Laporan Transaksi dari dan Keluar Negeri (IFTI-LTKL) dan LTKT yang akan dipergunakan untuk memenuhi kewajiban pelaporan ke PPATK.

e. Memenuhi permintaan data/dokumen transaksi keuangan nasabah khususnya terkait dengan dugaan tindak pidana pencucian uang dan terorisme atas permintaan dari regulator dan institusi penegak hukum (BI/OJK, PPATK, KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan BNN), dengan memperhatikan SLA dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. Menjalin dan membina kerjasama maupun koordinasi dengan pihak otoritas, penegak hukum dan antar institusi perbankan lainnya melalui forum komunikasi dan forum pelatihan.

Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Di Bidang Legal

Sebagai unit pendukung dalam rangka mencapai visi dan misi Bank Mandiri pada tahun 2020, unit Legal merupakan partner strategis unit bisnis dalam menciptakan compliant business selain terus berupaya menjaga dan mewaspadai timbulnya Legal Risk di Bank Mandiri. Bidang Legal sebelumnya berada dalam Direktorat Compliance & Human Capital, namun demikian dalam rangka penyelarasan dengan perkembangan organisasi dan sebagai upaya penguatan sumber daya manusia yang lebih fokus dan terarah, unit Legal saat ini berada di bawah Direktorat Compliance & Legal.

Seiring dengan semakin meningkatnya cakupan bisnis Bank Mandiri maka dalam rangka mewujudkan *compliant business* dan peningkatan kewaspadaan akan tingkat risiko hukum (*legal risk*), unit Legal telah melakukan inisiatif strategis secara holistik dalam rangka penguatan maupun pengamanan posisi hukum Bank serta mencegah timbulnya berbagai permasalahan hukum/mitigasi potensi risiko dalam operasional Bank Mandiri sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan dari aspek hukum secara preventif dan represif dalam rangka penguatan maupun pengamanan posisi hukum Bank, termasuk dalam rangka mengembangkan Budaya Taat Hukum (*Law as a Second Nature*) melalui Metode Pembelajaran dan Pencegahan antara lain:

   a. Tindakan preventif :

   1. *Legal Awareness Forum* (LAF)
   Merupakan program berkesinambungan yang dilaksanakan setiap tahun dalam rangka memberikan bekal dan atau meningkatkan pengetahuan hukum dasar bagi *frontliner* (*Teller, Customer service, RBC, Verificator*) sehingga diharapkan pegawai memiliki kompetensi dan pemahaman hukum dalam proses operasional perbankan. Dengan program LAF diharapkan dapat membantu upaya mengeliminir dan atau meminimalisir timbulnya berbagai permasalahan/kasus hukum.

2. Legal Review On Site.
   Merupakan review aspek yuridis terhadap dokumen pengkreditan dengan cara meneliti, memastikan kesesuaian dan kecukupan yuridis pemberian fasilitas kredit, menilai ada tidaknya kelebihan yuridis dalam penyusunan ketentuan di dalam dokumen kredit, termasuk dokumen agunan berikut pemberian mitigasinya.
3. *Legal Advice On Site*.
   Diskusi interaktif dengan para peserta dalam rangka pemberian advis dan bantuan hukum secara langsung terhadap permasalahan hukum aktual di lapangan/operasional bisnis unit yang diajukan oleh peserta atau berdasarkan hasil Legal Review On Site.
4. *Legal Risk Statement* (LRS) di Mandiri *e_Law*

   Untuk mendukung pekerjaan Aplikasi *Legal Risk Statement* (LRS) di portal Mandiri *e_Law* (intranet), merupakan media kompilasi/ kumpulan dari risiko-risiko hukum di Bank Mandiri yang telah diidentifikasi dan dirumuskan oleh *Legal Group* dan *Legal Officer* di seluruh wilayah Indonesia, baik terhadap risiko hukum yang telah terjadi maupun terhadap risiko hukum yang berpotensi untuk terjadi.

   Legal Risk Statement (LRS) merupakan referensi untuk menambah wawasan dan pemahaman tentang risiko hukum di Bank Mandiri namun bukan merupakan panduan atau pedoman untuk penyelesaian permasalahan hukum.

b. Tindakan Represif

1. Penyelesaian *Outstanding* perkara
   Melakukan upaya solusi hukum bersifat litigasi antara lain dengan cara menyelesaian outstanding perkara pidana dan non pidana.
2. Out of court Settlement
   Penyelesaian melalui alternatif penyelesaian sengketa di luar pengadilan.
3. *Networking*
   Membina hubungan baik dengan instansi penegak hukum lain dalam upaya mendorong percepatan putusan perkara.
4. Legal action
   Melakukan upaya hukum yang tegas terhadap pihak yang merugikan Bank.

2. Mengembangkan solusi aspek hukum bidang litigasi dalam operasional bank.

   Unit Legal selalu berupaya maksimal dalam mengeliminir dan atau meninimalisir Risiko Hukum yang berakibat timbulnya Risiko Reputasi serta pembayaran ganti rugi dalam perkara maupun kasus yang dihadapi Bank Mandiri. Upaya tersebut dilakukan dengan cara mengusahakan penurunan kasus pidana maupun perkara perdata serta menjaga Eksposure Risiko Hukum dari adanya putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap/ inkracht yang menghukum Bank Mandiri untuk membayar ganti rugi. Pada akhir tahun 2011 unit Legal telah berhasil melakukan penurunan perkara Ex. *Legacy* 4 (empat) Bank secara signifikan, sehingga sejak saat itu unit Legal lebih fokus dan terarah dalam menjaga posisi hukum Bank Mandiri.

3. Mandiri Klinik Hukum
   Untuk melaksanakan proses *compliant business* secara cepat, dibutuhkan advis hukum yang cepat dan sederhana dengan menggunakan sarana yang mudah baik via telepon maupun email. Mandiri Klinik Hukum didasarkan atas adanya permasalahan yang diakibatkan oleh persoalan hukum sederhana yang berasal dari unit bisnis yang membutuhkan dengan mengedepankan Jiwa Service Bank Mandiri. Bentuk layanan pemberian informasi hukum, advis hukum dan solusi hukum atas permasalahan hukum yang bersifat sederhana tersebut yang dapat diakses melalui telepon No. 500140 ext 3 atau tatap muka di *counter* Mandiri Klinik Hukum yang dapat dilayani dilantai 9 gedung Plaza Mandiri pada saat jam kerja (jam 07.30 – 16.30 WIB).

4. Penguatan dan peningkatan kompetensi personel unit Legal dan *Legal Officer*.
   Unit Legal Bank Mandiri didukung oleh para insan yang professional dan kompeten dalam bidang hukum. Personel unit Legal dan Legal Officer telah dipilih atas dasar latar belakang pendidikan hukum yang diakui akreditasinya secara nasional dan internasional selain terus berupaya memenuhi standardisasi profesi yang diakui secara nasional. Upaya penguatan dan peningkatan pemahaman maupun keahlian profesi Legal terus dilakukan unit

Legal dengan mengikutsertakan personel unit Legal dalam sertifikasi kompetensi hukum hasil kerjasama Bank Mandiri dengan akademisi dan praktisi hukum, serta asosiasi Profesi, diantaranya Perhimpunan Advokat Indonesia, Himpunan Konsultan Hukum Pasar Modal dan Asosiasi Kurator dan Pengurus Indonesia. Selain itu peningkatan kapasitas maupun kemampuan secara soft skill maupun hardskill juga diupayakan untuk diperoleh dengan mengikutsertakan personel unit Legal melalui internship yang diadakan oleh perusahaan maupun firma hukum di dalam atau luar negeri.

5. Khusus terhadap Legal *Officer* yang lingkup tugasnya berada di luar unit Legal, unit Legal secara rutin terus mengadakan Forum Nasional Legal *Officer* (FNLO) sebagai sarana bagi para Legal *Officer* (LO) untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan serta wadah untuk mendapatkan pelatihan dan penajaman issue hukum yang dipandu oleh praktisi hukum yang kompeten di bidangnya. Selain itu ajang tersebut juga merupakan sarana bagi para Legal Officer untuk berdiskusi dan berkompetisi antara sesama Legal *Officer* sehingga event dimaksud merupakan kesempatan bagi para LO untuk lebih meningkatkan potensi dan wawasannya.

Pencapaian Kinerja Direktorat *Compliance & Legal* Tahun 2014

Pada tahun 2014 Direktorat *Compliance & Legal* telah melakukan kajian terhadap peraturan perundang-undangan yang diterbitkan sepanjang tahun 2014 antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian
2. Peraturan Bank Indonesia Nomor 16/11/PBI/2014 tentang Pengawasan dan Pengaturan Makro Prudensial
3. Peraturan Bank Indonesia terkait Valuta Asing seperti PBI No. 16/16/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Transaksi Valuta Asing terhadap Rupiah Antara Bank dengan Pihak Domestik, PBI No.16/17/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Transaksi Valuta Asing terhadap Rupiah Antara Bank dengan Pihak Asing, PBI No.16/18/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Perubahan atas PBI No.15/8/PBI/2013 tentang Transaksi Lindung Nilai kepada Bank, PBI No.16/19/PBI/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Perubahan atas PBI No. 15/17/PBI/2013 tentang Transaksi *Swap* Lindung Nilai Kepada Bank Indonesia
4. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan terkait Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan yaitu POJK No. 17/POJK.03/2014 dan POJK No. 18/POJK.03/2014

Dalam kajian atas berbagai peraturan tersebut Direktorat *Compliance & Legal* melakukan analisis mengenai dampak peraturan tersebut bagi kinerja Bank Mandiri. Hasil kajian Direktorat *Compliance & Legal ini* disajikan pada bab Analisa Pembahasan manajemen dalam sub bab Informasi Material Lainnya bagian Perubahan Peraturan dan Dampaknya terhadap Perusahaan.

Manufacturing
Supply chain
Product
Cargo
Customer
Delivery
Inventory
Management
Freight
Jan
Feb
Mar
Apr
May
Aug
Sep
Oct
Nov

finance & strategy

Direktorat *Finance & Strategy* merupakan unit kerja yang berperan dalam pengelolaan kinerja keuangan dan penyusunan strategi Bank Mandiri. Direktorat ini terus mengembangkan berbagai program sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing Bank Mandiri di tengah persaingan ketat industri perbankan nasional.

ORGANISASI PENGELOLA DIREKTORAT FINANCE & STRATEGY

Direktorat *Finance & Strategy* membawahi enam unit yaitu *Investor Relations*, *Strategy & Performance, Accounting, Corporate Secretary, Policy, System & Procedure* dan *Chief Economist*. Direktur *Finance & Strategy* bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

STRATEGI DIREKTORAT FINANCE & STRATEGY TAHUN 2014

Pada tahun 2014 Direktorat *Finance & Strategy* fokus pada lima area inisiatif strategis untuk memberikan dukungan terbaik bagi SBU dan *Supporting Unit*. Inisiatif strategis tersebut adalah:

1. **Integrasi data keuangan Mandiri Group**

- Mendorong penerapan *performance management system* di entitas anak.
- Membangun pendekatan yang lebih *updated* dalam metodologi *performance management system* dengan *platform Oracle*.
- Konsolidasi *performance management system* dan pelaporan manajemen risiko secara konsolidasi.
- Membangun *management information system/data architecture* Group Bank Mandiri bekerja sama dengan *Change Management Office*, *Risk Management* dan IT.

2. **Otomasi dan efisiensi pelaporan**

- Menyusun laporan keuangan konsolidasian tanggal 10 setiap bulan (sebelumnya setiap tanggal 15) sehingga pengambilan keputusan oleh manajemen yang terkait dengan Mandiri Group (termasuk entitas anak) dapat diambil lebih cepat.

- Implementasi Laporan Stabilitas Moneter & Sistem Keuangan (LSMK) sesuai Taksonomi XBRL, dalam rangka menunjang kebutuhan simplikasi sistem dan metode pelaporan serta standarisasi informasi sehingga laporan kepada *regulator* dapat disusun berdasarkan kamus data.

- Implementasi FATCA agar memenuhi ketentuan regulasi FATCA sehingga terhindar dari pengenaan *Withholding Tax 30%* atas penerimaan pendapatan yang diperoleh dari investasi di Amerika Serikat (*US Source Income)*.

3. Memperbaiki proses bisnis dan kebijakan internal

- Perbaikan dari sisi komite dan proses yaitu dengan melakukan simplifikasi struktur komite kredit dan memperbaiki proses kredit *wholesale* melalui perbaikan produk, sistem, data, dokumen dan kebijakan.

- Meningkatkan kualitas sistem dan *tools* dengan mengimplementasikan IPS versi 4.0 dengan berbagai kelebihan seperti aplikasi yang lebih mudah untuk membuat nota analisa kredit, *bandwith* yang dibutuhkan lebih rendah. Selain itu kami akan mengimplementasikan manajemen proses bisnis dan ukuran yang tepat untuk mengukur efektivitas proses kredit segmen *wholesale*.

- Melakukan perbaikan kebijakan *wholesale financing* dengan fokus di area *anchor client*, pendekatan transaksional, *lending* berbasis *cash flow*, *risk-based pricing* (RORWA/RAROC), *intensive monitoring*, dan standarisasi nota analisa kredit berdasarkan industri.

4. Target menjadi *Top of Mind* di segmen nasabah A and B (*mass affluent*)

- Implementasi *Return on Marketing Investment* (ROMI) untuk mengukur eksposur *brand*, memahami pelanggan, mengukur loyalitas konsumen dan mengukur efektivitas program-program promosi.

- Mengintegrasikan perencanaan *marketing* melalui rencana pembentukan struktur organisasi *marketing communication* untuk dapat menjalankan peran menganalisis dan membuat data *marketing* berdasarkan *research* dan memonitor kegiatan *marketing* secara triwulanan.

5. Menjadi *leader* dalam bidang riset perbankan dengan membentuk Mandiri *Research Institute* (MRI)

- MRI dibentuk sebagai perluasan dari *Office of Chief Economist* dengan tujuan untuk dapat menjadi lembaga *think-thank* yang dapat memberikan *insight* untuk *stakeholders* Bank Mandiri.

- MRI bertujuan untuk memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pemerintah, dunia bisnis, dunia pendidikan, dunia internasional dan pemangku kepentingan lainnya.

- Mendorong Bank Mandiri untuk semakin berkontribusi dalam forum-forum internasional sehingga kebijakan yang diputuskan di level internasional pada akhirnya dapat bermanfaat positif untuk Indonesia.

PENCAPAIAN KINERJA DIREKTORAT FINANCE & STRATEGY TAHUN 2014

Tahun 2014 menjadi tahun yang membanggakan bagi Bank Mandiri. Perjalanan transformasi lanjutan Bank Mandiri yang digulirkan sejak tahun 2010 telah menunjukkan perkembangan yang sangat menggembirakan, yang tercermin dari kinerja Bank Mandiri yang terus menunjukkan pertumbuhan yang berkesinambungan. Hal tersebut tak terlepas dari peran Direktorat *Finance & Strategy* yang secara konsisten terus berupaya meningkatkan fungsinya sebagai *leading-edge finance practices*, dengan fokus pada penerapan *performance based culture*, penyedia informasi laporan keuangan yang akurat, transparan dan tepat waktu, pengelolaan citra perusahaan melalui strategi komunikasi yang komprehensif dan *compelling*, penyediaan kajian dan proyeksi makro ekonomi, industri dan wilayah serta penyediaan manual kebijakan dan prosedur internal Bank Mandiri. Melalui pengelolaan tersebut, Direktorat *Finance & Strategy* telah berhasil mengawal implementasi Rencana

Jangka Panjang 2010 - 2014 sehingga terselesaikan dengan baik hingga akhir tahun 2014. Secara lebih rinci pencapaian dan program kerja utama Direktorat *Finance & Strategy* selama tahun 2014 adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Performance Management Tools yang sesuai Best Practice dan Mendukung Visi 2020

Pengembangan *Performance Management System* (PMS) dilakukan secara terus menerus dalam rangka penyempurnaan konsep dan metodologi sesuai dengan *best practice* yang berlaku. Percepatan dan perbaikan proses tetap menjadi *concern* agar stabilitas dan keakuratan informasi kinerja bank dapat tetap terjaga. Penyempurnaan implementasi *performance based culture* diarahkan kepada penerapan ukuran kinerja berbasis nilai (*value driven*) yang telah memperhitungkan faktor risiko atau *capital* yang harus dicadangkan oleh bank. Beberapa inisiatif yang telah dilaksanakan dan masih dalam proses penyempurnaan antara lain:

1. *Review* metodologi FTP (*Fund Transfer Pricing*) dari sisi *benchmark rate* FTP dan *maturity tenor*, sehingga terjadi keselarasan antara *finance* dan risk
2. *Review* metodologi STP (Service Transfer Pricing) untuk unit *support*, dan di tahun 2014 *review* sudah selesai dilaksanakan untuk unit kerja *Central Operation*, *Credit Operation*, dan *Electronic Channel*. Penerapan konsep *Service Transfer Pricing* bertujuan untuk mengalokasikan biaya unit *support* ke unit Bisnis/cabang yang menggunakan jasa dari unit *support* bersangkutan
3. Review metodologi RORWA untuk memberi gambaran risiko nasabah dengan lebih *fair*
4. Melakukan penyempurnaan aplikasi dan *report* PMS untuk *support* implementasi *Corporate plan* 2015-2020, sehingga pengukuran kinerja dapat berbasis Segmen, Produk, dan Distribusi
5. Melakukan penyempurnaan *database* PMS, sehingga informasi yang disajikan semakin lengkap dan *detail* (*account*/*product*/unit level)

2. Pengembangan Otomasi Proses Pelaporan dan Perpajakan

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan kualitas proses pelaporan dan perpajakan secara berkelanjutan, pada tahun 2014 telah dilakukan hal-hal sebagai berikut :

a. Implementasi Laporan Stabilitas Moneter & Sistem Keuangan (LSMK) sesuai Taksonomi XBRL, dalam rangka menunjang kebutuhan simplikasi sistem dan metode pelaporan serta standarisasi informasi sehingga laporan kepada *regulator* dapat disusun berdasarkan kamus data.

***b.* *Enhancement* Sistem Aplikasi IRS&RS untuk Mendukung Integrasi Data Mandiri Group**, dalam rangka *improvement* otomasi penyusunan laporan keuangan konsolidasian sehingga sejak penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Mandiri per 30 September 2014, laporan keuangan konsolidasian bulanan telah dapat diselesaikan setiap tanggal 10 bulan berikutnya dari sebelumnya setiap tanggal 15 bulan berikutnya .

c. Peningkatan Kinerja Sistem Aplikasi FlexFinance dan Sistem Aplikasi Pendukung Lainnya, dalam rangka implementasi PSAK hasil konvergensi dengan IFRS, sehingga SLA *processing time* tetap terjaga 18 (delapan belas) jam walaupun terdapat peningkatan data yang diproses sebesar 10% pada tahun 2014.

d. Implementasi *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA).

FATCA merupakan peraturan Pemerintah Amerika Serikat (AS) dengan tujuan untuk menanggulangi penghindaran pajak (*tax avoidance*) oleh warga AS yang melakukan *direct investment* melalui lembaga keuangan di luar negara AS ataupun *indirect investment* melalui kepemilikan perusahaan di luar negara AS.

Pemerintah AS mengharuskan kepada *Foreign Financial Institution*, yaitu institusi keuangan di luar AS untuk memberikan laporan kepada *Internal Revenue Service* (IRS) terkait rekening milik warga AS, baik personal maupun dalam bentuk investasi pada entitas yang dimiliki oleh warga AS.

IRS akan mengenakan 30% *Witholding Tax* terhadap warga AS yang tidak bersedia dilaporkan dan institusi keuangan di luar AS yang tidak ikut berpartisipasi dalam FATCA atas penerimaan pendapatan yang diperoleh dari investasi di AS (US *source income*).

Dalam rangka implementasi FATCA tersebut,

Bank Mandiri telah:

- Melakukan registrasi FATCA untuk Mandiri Group ke IRS pada tanggal 5 Mei 2014 sesuai target OJK. Bank Mandiri telah memperoleh *Global Intermediary Identification Number* (GIIN) DKZ677.00000.LE.360;
- Membangun sistem dan prosedur, untuk mengidentifikasi Nasabah Individu baru sejak 1 Juli 2014 dan nasabah entitas baru sejak 1 Januari 2015 sesuai target IRS;

sehingga sejak 17 Oktober 2014 Bank Mandiri siap untuk menyampaikan Laporan FATCA kepada IRS, baik tanggal 31 Maret 2015 (IGA 2) maupun tanggal 30 September 2015 (IGA 1).

e. Otomasi PPN atas *Payment Point*, yang sebelumnya dilakukan secara manual oleh masing-masing Cabang yang bertransaksi, menjadi tersentralisasi di Kantor Pusat Accounting Group, sehingga mengurangi beban pekerjaan pegawai di Cabang dan pegawai di Cabang dapat lebih fokus melayani nasabah dalam rangka pencapaian target.

3. Percepatan *Service Level Agreement* (SLA) Proses Pembayaran

Dalam rangka *improvement* proses pembayaran secara berkelanjutan untuk meningkatkan *image* positif di mata *stakeholders*, di tahun 2014, Direktorat Finance & Strategy berinisiatif melakukan percepatan SLA pembayaran kepada *vendor* (pihak ketiga) secara *end to end*, dari maksimal selama 14 (empat belas) hari pada tahun 2013 menjadi maksimal selama 12 (dua belas) hari pada tahun 2014.

4. Penguatan Standar Sistem Kebijakan Dan Prosedur

Dalam rangka mendukung pencapaian strategi bisnis yang lebih efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, maka Direktorat Finance & Strategy telah:

1. Memperkuat standar sistem kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri, melalui *review* secara berkala dan melakukan *update* terhadap standar sistem kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri secara *prudent* dan efisien sejalan dengan kebutuhan bisnis dan operasional, termasuk menyesuaikan kebijakan dan prosedur dengan ketentuan regulator dan standar yang berlaku. Sepanjang 2014 kami telah berhasil melakukan annual review terhadap seluruh manual (80 manual) dan menyempurnakan 40 manual, sehingga tidak ada yang bertentangan dengan ketentuan eksternal.
2. Mengimplementasikan *tools* dan *methodology Integrated Business Process Management* (IBPM) untuk menganalisis efektivitas dan efisiensi suatu *business process*, guna mencapai *Business & Operational Excellence.*
3. Memperkuat proses kredit segmen *Corporate, Commercial* dan *Business Banking* dengan mengembangkan *Integrated Processing System* (IPS) ver.4 (sebagai penyempurnaan dari IPS ver.1) dengan kelebihan : *response time* lebih cepat, penggunaan *bandwidth* lebih efisien, fitur yang lebih *user-friendly* dan *interface* dengan lebih dari 1 aplikasi.
4. Menyusun Mandiri *Subsidiary Management Principle Guidelines* dalam rangka membangun ekosistem kolaborasi bisnis dengan entitas anak melalui penerapan *One Mandiri Concept* dan prinsip-prinsip Tata Kelola keuangan untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan dengan tetap berpegang kepada prinsip *Good Corporate Governance* dan Anggaran Dasar masing-masing entitas anak.

5. Menjadi #1 *Top of Mind* untuk Segmen A & B (*Mass Affluent*)

Melaksanakan *integrated marketing plan* dan monitoring dan aktivitas marcom secara *quarterly*, pengukuran efektivitas *campaign* melalui ukuran pencapaian volume bisnis, *feedback* nasabah melalui implementasi ROMI. Fokus *campaign* untuk produk dan aktivasi baik melalui program ATL maupun BTL, serta di media digital dan *Social Campaign* lebih tajam untuk segmen yang menjadi fokus

6. Menjadi *Thought Leader* dalam bidang riset perbankan

Membentuk Mandiri *Institute*, yang menjadi pusat riset yang independent, dengan komitmen untuk sepenuhnya memajukan Bangsa dan rakyat Indonesia, melalui kontribusi riset yang berkualitas dan independent. Mandiri institute memiliki cita-cita untuk menjadi sebuah lembaga riset yang terpercaya, dengan reputasi yang baik dan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan ekonomi Indonesia. diharapkan Mandiri Institut dapat membentuk masa depan yang lebih baik dan menciptakan dampak positif bagi bangsa dan rakyat Indonesia

STRATEGI & RENCANA KERJA 2015

PENGEMBANGAN OTOMASI PELAPORAN

Dalam rangka melanjutkan upaya-upaya peningkatan efisiensi dan kualitas proses pelaporan dan perpajakan tahun-tahun sebelumnya, di tahun 2015, Direktorat Finance & Strategy akan melanjutkan upaya-upaya otomasi proses pelaporan dan perpajakan, dengan cara melakukan Enhancement Sistem Aplikasi IRSRS untuk Mendukung Pelaporan Berbasis Taksonomi XBRL Sesuai Regulasi, yang dapat menghasilkan laporan keuangan sesuai regulasi, sehingga Bank Mandiri dapat terhindar dari risiko penurunan reputasi dan tingkat kepatuhan.

Implementasi *e-Tax Invoice Implementation to Comply with Regulatory*, dalam rangka meningkatkan kepatuhan Bank Mandiri dalam pembuatan dan pelaporan faktur pajak secara elektronik sesuai Peraturan Dirjen Pajak No.PER-16/PJ/2014, mempercepat dan menyederhanakan *business process* perpajakan, pembayaran, pembukuan dan monitoring/kontrol transaksi di sistem SAP FICO sehingga dapat mengurangi waktu proses transaksi.

Pengembangan Sistem Pelaporan FATCA dan Sejenisnya untuk Mengantisipasi Perubahan Ketentuan Regulator, dengan menyediakan kebutuhan *hardware* dan *software* untuk mendukung sistem pelaporan yang terintegrasi dengan sistem yang dimiliki oleh regulator, sehingga Bank Mandiri terhindar dari risiko reputasi dan kepatuhan.

Melakukan *Enhancement* PMS (*Alignment PMS with Corporate Plan*) dengan melakukan penambahan *data source*, perubahan metodologi perhitungan, perubahan struktur *datamart*, perubahan struktur *adjustment*, dan perubahan *design report* harian, mingguan dan bulanan untuk memonitor kinerja seluruh unit kerja di seluruh segmen bisnis Bank Mandiri. Adapun fokus utama di tahun 2015 mencakup:

- **Implementasi metodologi FTP yang baru** (menunggu keputusan Direksi dan ALCO)
- **Konsolidasi data Cabang Luar Negeri** untuk mempermudah analisa Customer Profitability Analysis dan Value Chain
- **Konsolidasi database PMS dan ERM** untuk mempercepat perhitungan RORWA
- **Penyediaan laporan *spread analysis* untuk cabang secara mingguan dan bulanan dengan menggunakan media web yang sudah ada (PMS WEB)**

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN ASET PERUSAHAAN

Di bidang pengelolaan dan pengembangan aset, Bank akan terus melanjutkan perencanaan pembangunan gedung kantor baik yang baru maupun renovasi di beberapa kota besar di Indonesia dan optimalisasi aset-aset Bank yang telah dimiliki. Hal ini sejalan dengan penerapan konsep Corporate Real Estate/CRE Bank Mandiri yang merupakan konsep pengelolaan aset Bank Mandiri secara terintegrasi baik di Kantor Pusat maupun di wilayah.

MENGEMBANGKAN SISTEM PENGADAAN PERUSAHAAN

Strategi dan rencana kerja unit Procurement adalah melakukan penyempurnaan proses bisnis sesuai dengan Roadmap Procurement tahun 2015-2020, yaitu *Road to Procurement for One Mandiri* dengan menciptakan sistem yang dapat menumbuhkan budaya pengadaan untuk seluruh proses pengadaan di Bank Mandiri. Selain itu, juga akan dilakukan penyempurnaan dari sisi kualitas, kecepatan proses bisnis serta transparansi proses pengadaan melalui berbagai inisiatif diantaranya *distribution network* transformation melalui penyesuaian ketentuan proses pengadaan dan pembentukan *quality control* atas pengadaan wilayah, *integrated procurement system* dan *spreading culture to all stakeholders.*

MENCIPTAKAN *INCUBATOR* RISET DI INDONESIA

Untuk mendukung kesiapan Indonesia di dalam menghadapai penerapan Masyarakat Ekonomi Asean 2015 dilakukan kajian mengenai dampak implementasi MEA terhadap kondisi makro ekonomi, pasar finansial, industri dan investasi.

Selain itu untuk mendukung pengembangan bisnis Bank Mandiri dilakukan juga analisis mendalam terhadap enam sektor bisnis yaitu *ports, healthcare, oil & gas, plantation, telco, consumer goods, and government*, melalui kerjasama dengan konsultan riset yang kompeten. Dilaksanakan juga kajian di dalam mengidentifikasi pre-kondisi dan ekosistem yang diperlukan untuk memperdalam sistem keuangan di Indonesia serta mengembangkan sistem dan jasa keuangan.

Kemudian dalam mendukung tumbuhnya dan berkembangnya kewirausahaan di Indonesia sejalan dengan peran Bank Mandiri untuk turut meningkatkan ekonomi dengan penyediaan lapangan pekerjaan yang luas, dilakukan kajian tentang *entrepreneurship* dengan mencari model program pendampingan yang tepat yang dapat meningkatkan keberhasilan wirausaha di Indonesia terutama untuk sektor mikro dan kecil.

technology & operations

Fondasi Teknologi Informasi yang solid, dukungan operasional berstandar internasional, serta *Service Excellence* yang menjadi legenda di perbankan Indonesia membuat kami optimis menyongsong Bank Mandiri sebagai *the best bank in ASEAN* di tahun 2020

***"To be Indonesia's Most Dominant Bank: Faster, Stronger & Discipline Execution"* merupakan tema Direktorat** *Technology & Operations* **di tahun 2014 dengan berfokus pada eksekusi secara cepat dan tepat atas strategi yang telah dibuat sebagai dukungan terhadap bagian akhir dari transformasi Bank Mandiri tahap kedua, menuju visi *"to be Indonesia's most admired and progressive financial institution"*.**

IT GOVERNANCE

Dukungan Direktorat *Technology & Operations* terbagi menjadi 3 aspek yaitu aspek teknologi informasi, operasional, dan layanan.

1. Aspek teknologi informasi,

   Dari sisi teknologi informasi, dukungan yang diberikan tercermin melalui implementasi infrastruktur dan aplikasi yang inovatif untuk mendukung pengembangan *Wholesale Transaction*, *Retail Deposit & Payment*, dan Retail *Financing* dengan penyempurnaan solusi dan standar layanan di seluruh *contact point*.

2. Aspek operasional,

   Selain itu dari operasional juga telah dilakukan upaya untuk mendukung pertumbuhan bisnis antara lain melalui konsolidasi unit *operations* dengan bisnis serta pengembangan jaringan operasional.

3. Aspek layanan.

   Upaya memberikan layanan terbaik kepada nasabah dilakukan melalui implementasi Jiwa *Service*: *Proactive and Timely Solution*, *Reliable* dan *Friendly & Convenient* di seluruh unit kerja yang ditujukan untuk menciptakan layanan yang unik dan prima di seluruh contact point. Komitmen untuk memberikan layanan terbaik membuahkan hasil dengan terpilihnya Bank Mandiri sebagai *Best Bank Service Excellence* oleh MRI dan Majalah InfoBank untuk yang ketujuh kali berturut-turut dan *Consumer Bank of The Year 2014* versi Roy Morgan untuk yang kedua kali berturut-turut.

PEDOMAN KERJA

Kebijakan tata kelola TI yang baik diperlukan agar pengembangan dan pemanfaatan TI akan menjadi efektif. Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan kualitas tata kelola TI dengan melakukan review terhadap kebijakan dan prosedur mengacu pada regulator dan best practices industri. Sepanjang 2014 telah dilakukan pembuatan/revisi kebijakan dan prosedur sebagai berikut:

1. Prosedur Perencanaan TI

   Panduan unit kerja dalam melakukan perencanaan teknologi iniformasi yang meliputi Rencana Strategis Teknologi Informasi, Arsitektur Pengembangan Teknologi Informasi, Perencanaan Teknologi Informasi Tahunan serta Riset dan Kajian Strategis Teknologi Informasi

2. Prosedur Pengelolaan *Super User*

   Dalam rangka perlindungan informasi dari risiko kebocoran, kerusakan, ketidakakuratan, kehilangan dan penyalahgunaan harus dilakukan pengelolaan yang tepat terhadap hak akses pada setiap aplikasi yang menjadi pintu utama akses pada celah informasi

3. Prosedur Pengelolaan Standar Keamanan Informasi dan Pelaksanaan *Security Assessment*

   Salah satu upaya Bank Mandiri untuk meningkatkan keamanan IT adalah dengan mengidentifikasi risiko yang ditimbulkan dari sistem/aplikasi mengacu pada security baseline. Dengan upaya tersebut, Bank Mandiri dapat memitigasi risiko sejak dini terhadap celah-celah keamanan sistem/aplikasi Bank Mandiri.

4. Prosedur *Patch Management*

   Merupakan panduan dalam mengaplikasikan patches dari pihak ketiga dengan terlebih dahulu melakukan

evaluasi dari instalasi patch untuk memastikan bahwa konfigurasi telah memenuhi kebijakan dan prosedur dalam menunjang kelangsungan operasional sistem aplikasi dan keamanan

Selain beberapa kebijakan tersebut, kami juga telah melakukan pembuatan/revisi terhadap prosedur pengamanan sistem operasi baik pada *Core Banking System* maupun sistem lain pada *Data Center* dan *Disaster Recovery Center*

ORGANISASI *TECHNOLOGY AND OPERATIONS*

Direktorat *Technology and Operations* memiliki peranan penting dalam mendukung bisnis Bank Mandiri melalui implementasi teknologi serta eksekusi operasional perbankan. Dipimpin oleh Direktur *Technology and Operations* dan *Senior Executive Vice President Chief Information Officer*. Terdiri dari 5 group IT (*IT Strategic Business Solutions, IT Application Services, IT Operations, IT Strategy Architecture & Planning* dan *IT Operations Transcations Banking Support*) dan 4 *group Operations* (*Credit Operations, Central Operations, Electronic Channel Operations* dan *Customer Care and Services*). Direktur Technology and Operations membawahi kesembilan Grup tersebut sementara *Chief Information Officer* (CIO) memiliki kewenangan langsung terhadap 5 Group IT di Direktorat *Technology and Operations*.

Sumber Daya Manusia bagian *technology and operations* selama dua tahun terakhir adalah sebagai berikut:

No	Bagian	Jumlah		Keterangan
		2013	2014	
1	IT Strategic Business Solutions	41	58	
2	IT Application Services	112	114	
3	IT Operations	177	166	
4	IT Strategy Architecture & Planning	52	50	
5	IT Operations TB Supports	-	152	Baru terbentuk 2014
6	Central Operations	533	568	
7	Credit Operations	1177	1310	
8	Electronic Channel Operations	504	385	Sebagian block move ke IT Operation TB Support
9	Customer Care & Services	80	79	

IMPLEMENTASI PROGRAM TI TAHUN 2014

DUKUNGAN DAN INOVASI TEKNOLOGI INFORMASI

Era modern dengan perkembangan teknologi yang begitu masif memberikan suatu tantangan bagi bisnis untuk bergerak dinamis dan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Aspirasi ini menuntut perlunya unit TI untuk melakukan transformasi demi meningkatkan nilai bisnis kepada Bank Mandiri.

Pelaksanaan transformasi TI Bank Mandiri dilakukan melalui *IT Strategic Plan* (ISP) 2011-2014 yang merupakan penjabaran Corporate Plan. Pada periode terakhirnya, ISP mengambil tema "*realigning IT to support future business needs*" untuk mendukung penuh rencana bisnis dalam mewujudkan visi Bank Mandiri, dengan menitikberatkan pada pemenuhan

kapabilitas dasar TI yang dibutuhkan, khususnya infrastruktur dan backbone TI guna mengantisipasi pertumbuhan transaksi yang pesat. Kapabilitas tersebut merupakan pondasi pengembangan sistem TI yang lebih handal, dinamis, dan inovatif.

Pada tahun 2014, dengan semangat aliansi dan sinergi bersama unit bisnis, telah dilakukan dukungan, inovasi dan pengembangan sistem TI antara lain:

CHANNEL AND FRONT-END

Untuk meningkatkan layanan dan menyediakan solusi kepada nasabah Bank Mandiri, pada tahun ini telah diimplementasikan Manage File Transfer untuk mendukung solusi *Cash Management* bagi nasabah korporasi, *Wealth Management System* untuk mendukung bisnis segmen *High-End Individual*, integrasi sistem BPJS untuk mendukung pemerintah dalam program jaminan sosial bagi seluruh masyarakat Indonesia serta *branchless banking* sebagai bentuk partisipasi Bank Mandiri dalam program *financial inclusion*. Selain itu untuk meningkatkan layanan *Channel* Bank Mandiri, telah diimplementasikan *Multivendor ATM* untuk standardisasi dan integrasi solusi-solusi ATM Bank Mandiri, *enhancement Mobile-Banking*, serta peningkatan kapabilitas *e-channel Monitoring System*.

REGULATORY & RISK MANAGEMENT

Inisiatif terkait *Regulatory Reporting* dan *Risk Management* antara lain *Asset & Liability Management*, *Integrated Central Liability System*, Implementasi Laporan Stabilitas Moneter dan Sistem Keuangan (LSMK) sesuai taksonomi XBRL, *performance tuning ERM system*, serta standardisasi NSICCS untuk *debit card*, EDC dan ATM.

INFRASTRUKTUR TI

Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas infrastruktur TI dengan prinsip *faster* (lebih cepat), *better* (lebih baik), *cheaper* (lebih murah). Inisiatif yang dilakukan antara lain: virtualisasi dan konsolidasi server, peningkatan infrastruktur middleware/ *Enterprise Service Bus* dan peningkatan kapabilitas testing dengan *Testing*, QA dan *Development Environment* untuk *Core Banking System* yang menunjang kemampuan pengembangan sistem dan menjamin *deployment process* berlangsung baik dan terintegrasi sempurna.

Selain itu pada tahun ini telah dilakukan upgrade dan penggantian mesin *Core Banking System* untuk mendukung pertumbuhan transaksi Bank Mandiri yang semakin pesat. Di tahun 2014 juga telah dilakukan pengembangan *Capacity Planning System* yang akan membantu dalam optimalisasi manajemen kapasitas sumber daya TI sehingga dapat memenuhi kebutuhan saat ini dan di masa yang akan datang secara efektif dan efisien.

IT SECURITY IMPROVEMENT

Telah diimplementasikan inisiatif terkait peningkatan kapabilitas keamanan TI antara lain Threat Intelligence yang melindungi sistem TI Bank Mandiri dari serangan *cyber attack* dan *phising*, *Security Awareness* dan *Data* Leakage Protection yang menjamin keamanan dan kerahasiaan data di internal Bank Mandiri. Selain itu Bank Mandiri juga terus meningkatkan keamanan e-channel termasuk keamanan fisik ATM. *Continuous improvement* dalam keamanan TI kami lakukan agar nasabah dapat semakin aman dan nyaman dalam bertransaksi.

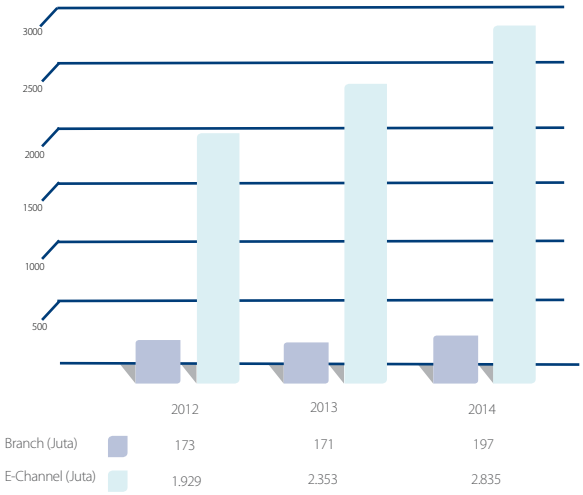
Selama tahun 2014, *security improvement* yang diimplementasikan mencakup pada kantor pusat, kantor cabang, ATM dan lainnya. Pengembangan sistem tersebut dilakukan untuk mendukung kemudahan dan kenyamanan layanan kepada nasabah Bank Mandiri yang tersedia melalui berbagai contact point, antara lain di 15.344 ATM, 270.352 EDC, serta 2.312 kantor cabang reguler dan mikro yang tersebar di seluruh Indonesia.

Sejalan dengan tema Direktorat *Technology & Operations* yang mendorong pelaksanaan dan eksekusi strategi, pada tahun 2014 ini telah dilakukan transformasi dan penyempurnaan struktur organisasi TI Bank Mandiri dengan pembentukan organisasi *Chief Information Officer* (CIO) untuk mempercepat dan memperkuat fungsi dan dukungan TI terhadap bisnis.

Transformasi yang dilakukan oleh Direktorat *Technology & Operations* telah membawa Bank Mandiri meraih penghargaan *Top IT Transformation in Banking 2014* dalam anugerah *TOP IT & TOP TELCO* 2014 yang diselenggarakan oleh Majalah iTech dan Ikatan Konsultan TI Indonesia (IKTII).

Transformasi tersebut juga menghasilkan pertumbuhan transaksi yang cukup signifikan, dengan jumlah transaksi sebesar 3 Milyar, naik 16 % *year on year*. Pertumbuhan transaksi tersebut didukung dengan upaya

memaksimalkan peran *electronic channel (e-channel)* yang lebih murah dibandingkan *channel* tradisional seperti cabang. Hal ini terbukti dari porsi jumlah transaksi *electronic* terhadap cabang selama tahun 2014 sebesar 94:6. Pertumbuhan tersebut mencerminkan kepercayaan masyarakat terhadap produk dan layanan *e-channel* Bank Mandiri dan semakin memacu semangat kami untuk memakmurkan negeri.



Total transaksi nasabah bank mandiri

OPERASIONAL BERSTANDAR MUTU YANG HANDAL

Komitmen *Direktorat Technology and Operations* untuk mendukung kebutuhan operasional bisnis perbankan diwujudkan atas dasar prinsip profesionalisme. Penerapan standar mutu ISO 9001:2008 di berbagai proses operasional dilakukan sebagai dukungan terhadap bisnis untuk menjaga agar layanan operasional yang diberikan terstandar dan konsisten. Hal tersebut berdampak signifikan pada angka *error rate* operasional sepanjang tahun 2014 yang turun 72,2% YoY.

Pengembangan infrastruktur operasional kredit dilakukan untuk terus menjangkau pesatnya perkembangan bisnis, didukung oleh operasional 11 *Strong Room*, 13 *Regional Credit Operations*, 50 *Credit Operations Desk* dan 80 *Credit Operations Floor* di seluruh Indonesia. Percepatan proses juga dilakukan di berbagai operasional kredit, seperti dalam proses Penerbitan Perjanjian Kredit, Pencairan serta Laporan Penilaian Appraisal. Selain itu juga dilakukan pengembangan *Document Management System* guna memastikan alur dokumentasi proses kredit yang efektif, efisien dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan bisnis yang bervariasi.

Dukungan terhadap operasional *e-channel Wholesale Transaction* tercermin dari peningkatan frekuensi transaksi *Supply Chain Financing* yang diproses sebesar 205% YoY, percepatan proses Pemeriksaan Dokumen Impor/SKBDN Terbit menjadi 30 menit serta peningkatan pemrosesan rekening Mandiri Internet Bisnis yang naik 14,2% YoY. Selain itu terkait dengan operasional pemrosesan uang tunai pada tahun 2014 telah dibentuk *Cash & Clearing Processing Center* Palembang.

Dalam rangka memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, dan mengutamakan kepuasan pelanggan, Direktorat *Technology and Operations* mengembangkan kapasitas *Call Center* Bank Mandiri dengan pembentukan Call Center baru di Yogyakarta. Saat ini *Call Center* Bank Mandiri memberikan 12 layanan berbeda kepada seluruh nasabah Bank Mandiri, menangani lebih dari sembilan ratus ribu *incoming calls* setiap bulannya. Sebagai wujud kepercayaan nasabah dan profesionalisme *Call Center* Bank Mandiri, dengan bangga kami persembahkan beberapa predikat dalam anugerah *Contact Center World 2014* yang diadakan di Las Vegas antara lain sebagai *Best Help Desk*, *Best Self Service Technology* dan *Best Technology Innovation* dalam kategori korporasi serta *Best Project Manager* dan *Best Support IT Professional* dalam kategori individual.

SERVICE EXCELLENCE

Direktorat *Technology & Operations* melakukan beberapa upaya untuk memastikan nasabah Bank Mandiri memperoleh pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh secara berkesinambungan. Hal tersebut diwujudkan dengan cara melakukan Pengukuran Kualitas Layanan di Cabang dan *e-channel* Bank Mandiri. Paralel dengan pengukuran tersebut, kami juga terus berupaya meningkatkan kualitas layanan cabang dan *e-channel* dengan mereview, mengusulkan dan mengkoordinasikan perbaikan layanan cabang dan *e-channel* dengan unit terkait serta meningkatkan layanan prima cabang melalui penyempurnaan standar layanan dan percepatan proses transaksi di cabang.

Buah manis semangat kami dalam meningkatkan *Service Excellence* Bank Mandiri terwujud dalam angka penyelesaian pengaduan nasabah atas banding/penipuan/

fraud transaksi ATM sempurna 100% serta pengakuan dari pihak independen eksternal seperti *Consumer Bank of the Year 2014* sebanyak 2 kali berturut-turut oleh Roy Morgan dan sebagai *The Best Bank Service Excellence 2014* oleh MRI & Majalah InfoBank selama 7 kali berturut-turut.

PEOPLE DEVELOPMENT

Sebagai salah satu pilar penting penunjang keberhasilan Direktorat *Technology & Operations*, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia terus ditingkatkan melalui peningkatan kapabilitas dan pemenuhan pegawai. Pada tahun 2014 telah dilaksanakan peningkatan kapabilitas melalui pelaksanaan 80 sertifikasi dan training standar mutu (ISO) kepada lebih dari 200 pegawai meliputi sertifikasi *Business Analysis Foundation*, *Certified Ethical Hacker* (CEH), *Certified Information System Auditor* (CISA), Cisco *Certified Network Associate* (CCNA) , COBIT 5, *Certified Information System Security Professional* (CISSP), TOGAF 9.1, *ITIL Certification*, *Certified Data Center Professional* (CDCP), *Certified Contact Center*, Sertifikasi *Lean Six Sigma Black Belt*, ISO 9001:2008, *Lead Auditor* ISO 20000 serta sertifikasi lainnya yang diakui dunia. Selain kedua hal tersebut juga dilakukan pengembangan dan penyempurnaan organisasi sebagai wujud dukungan Direktorat *Technology & Operations* terhadap bisnis Bank Mandiri.

INVESTASI TI

Investasi belanja IT selama tahun 2014, telah diuraikan pada bagian Analisa dan Pembahasan Manajemen sub bab Investasi dan Ikatan Material Barang Modal.

SASARAN STRATEGIS TI 2015

Bank Mandiri telah menyusun visi 2015-2020 "***to be the Best Bank in ASEAN***" dan 3 strategi utama untuk mencapai visi tersebut dalam Corporate Plan 2015-2020, yaitu *Deepen Client Relationship*, *Accelerate in Growth Segments* dan *Integrate Across Groups*.

Sebagai bentuk dukungan Direktorat *Technology & Operations* terhadap visi Bank Mandiri tersebut, unit Teknologi Informasi telah menyusun Strategi Pengembangan TI 2015-2020 seiring dengan berakhirnya Strategi Pengembangan TI 2011-2014 atau IT *Strategy & Execution Plan* (ISP) 2011-2014. ISP 2015-2020 disusun sesuai strategi utama dalam Corporate Plan 2015-2020 serta aspirasi untuk menjadi *world-class IT entity* dengan kapabilitas prima dan kompetitif. Dua aspek tersebut kemudian diterjemahkan menjadi strategi *supporting vision* dan *fixing basics*.

Strategi *supporting vision* adalah strategi yang dibuat untuk mendukung implementasi 3 strategi utama Bank Mandiri 2015-2020 yang terdiri atas 5 program, yaitu:

1. Channel/ Process Modernization,
2. Customer Data Integration,
3. Risk Management Build-Out,
4. Customer Relationship/ Loyalti dan
5. Targeted Projects/ Regulatory.

Sedangkan strategi *fixing basics* adalah strategi untuk meningkatkan kapabilitas TI menuju aspirasi *world-class IT entity*, strategi untuk menjadikan TI Bank Mandiri memiliki kapabilitas yang setara dengan Bank terbaik di regional. Strategi *fixing basics* juga menopang implementasi strategi utama Bank Mandiri 2015-2020 khususnya strategi *Integrate Across Groups*. Terdapat 5 program di strategi *fixing basics*: *Infrastructure Scale-Up, Payment & Cash Management, Core Banking Tuning, End-User Experience* dan *Standards*.

Implementasi 10 program tersebut di tahun 2015 dapat dilihat dari beberapa program:

CHANNEL DAN *PAYMENT ENHANCEMENT*

Untuk mewujudkan Bank Mandiri sebagai pemain utama di segmen *Wholesale,* akan diimplementasikan solusi peningkatan dan pengembangan aplikasi yang mampu menawarkan kemudahan dan infrastruktur yang handal sehingga tercapai *end-to-end business process* bagi nasabah korporasi antara lain melalui implementasi *Supply Chain Management, Enhancement Mandiri Cash Management & Virtual Account*, dan *New Treasury Core System*. Selain itu akan dilakukan peningkatan kapabilitas Mandiri Internet Retail dan Bisnis guna mendukung pertumbuhan bisnis segmen Individual dan SME, serta implementasi SKNBI Gen II dan BI RTGS & BI SSSS Gen II.

MANAJEMEN DATA

Pengembangan Enterprise Data Model untuk menyediakan *360⁰ point of view* dari nasabah termasuk dengan relasi-relasinya melalui solusi Master Data Management (MDM). MDM ini akan menjadi pondasi terciptanya *Customer Relationship Management* yang dapat membantu Bank dalam meningkatkan relasi dan pengetahuan Bank terhadap nasabahnya.

RISK MANAGEMENT

Pengelolaan dan penguatan manajemen risiko Bank melalui solusi *Anti-Money Laundering System* (AMLS), Simulasi *Asset & Liability Management* (ALM) dan *Enhancement Integrated Central Liability System* (ICLS) guna menurunkan tingkat risiko bank.

INFRASTRUKTUR TI

Untuk memenuhi permintaan sistem yang handal, akurat, dan mampu memenuhi pertumbuhan bisnis dengan tingkat kontinuitas yang tinggi dan probabilitas kegagalan sistem yang rendah, akan dilakukan implementasi peningkatan kapabilitas dan kapasitas *Data Center* dan *Disaster Recovery Center (DRC)* antara lain: *upgrade* kapasitas *Core Banking*, virtualisasi dan konsolidasi server, serta migrasi *Disaster Recovery Center.*

Implementasi tersebut diharapkan dapat semakin meningkatkan kenyamanan dan keamanan nasabah dalam bertransaksi sekaligus menjawab setiap keinginan nasabah. Untuk meningkatkan kenyamanan nasbah dalam bertransaksi, kami senantiasa meningkatkan keamanan layanan perbankan, Bank Mandiri telah menyusun *Enterprise Information Security Architecture* (EISA) 2015 – 2020 yang kami kembangkan sejalan dengan *IT Strategic Plan* 2015 – 2020. Implementasi nyata yang sudah dan akan terus kami terapkan di kemudian hari antara lain:

1. *Threat Intelligence Solution* untuk meningkatkan keamanan terhadap serangan *phishing website*, *unofficial mobile application* dan *social media*
2. *Network Security Monitoring* demi peningkatan keamanan pada *system monitoring Bank Mandiri*
3. *IT Cyber Threat Assessment* sebagai solusi peningkatan keamanan dengan melakukan *security assessment* baik dari sisi internal ataupun eksternal
4. *Information Security & Business Continuity Management* (BCM) *Awareness* sebagai jawaban dalam meningkatkan kesadaran internal Bank Mandiri terhadap keamanan informasi dan BCM melalui berbagai macam media dan forum internal
5. *Security Enhancement* ATM untuk meningkatkan keamanan ATM terhadap berbagai serangan ATM seperti *skimming*

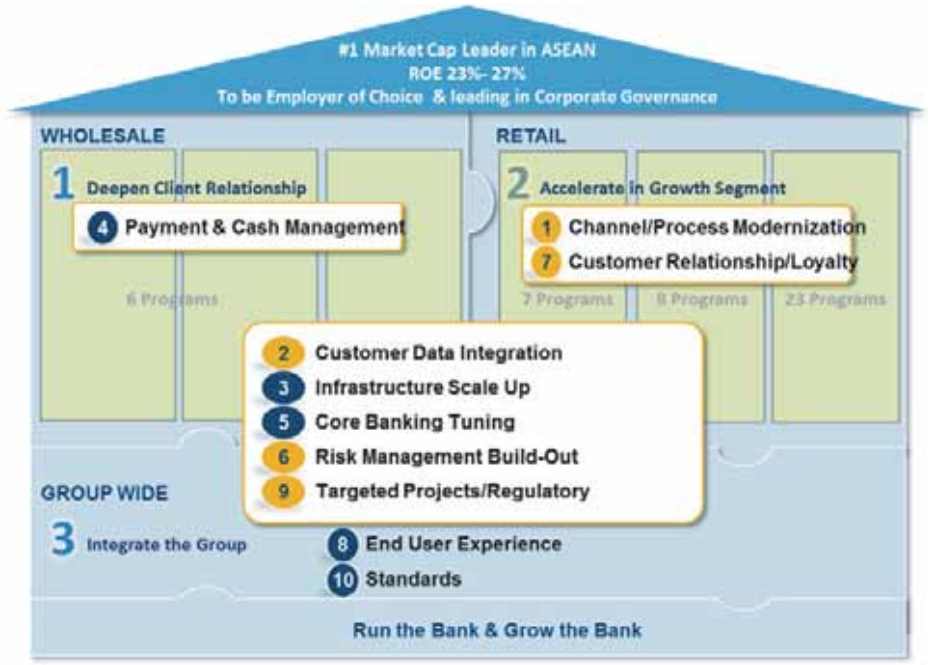
Sejalan dengan semangat untuk terus memberikan yang terbaik bagi nasabah, Direktorat *Technology & Operations* juga senantiasa memberikan perhatian lebih pada pengembangan Sumber Daya Manusia. Upaya peningkatan kapabilitas dan profesionalisme terus dilakukan melalui program rekrutmen, pelatihan, sertifikasi, rotasi internal, dan program *people development* lainnya secara berkelanjutan untuk memperbaharui pengetahuan dan keahlian agar sejalan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan bisnis.

Dukungan terhadap visi Bank Mandiri 2020 ditunjukkan pula melalui penyempurnaan aspek operasional dan *services*. Dari aspek operasional, dengan semangat untuk menunjang akselerasi bisnis di 2015, Direktorat *Technology and Operations* berencana meningkatkan jangkauan dan kapasitas dukungan lewat penambahan infrastruktur, percepatan proses serta perbaikan layanan. Dari segi infrastruktur, kami kembangkan jaringan *Credit Operations* (*Loan Factory*, *Strong Room*, *Regional Credit Operations*, *Credit Operations Floor* dan *Credit Operations Desk*) untuk mendukung operasional kredit. Selain itu kami juga akan meningkatkan kapasitas *Mandiri Call Center* untuk memberikan solusi cepat dan akurat terhadap kebutuhan nasabah Bank Mandiri yang dinamis. Operasional pemrosesan uang tunai kami tingkatkan dengan inisiatif pembentukan *Cash and Clearing Processing Center* di Makassar.

Dalam perbaikan proses, sejalan dengan optimasi pada *Document Management System*, kami juga akan mengembangkan *Collateral Management System* untuk mendukung operasional proses perkreditan. Proses pengelolaan uang tunai ditingkatkan dengan *redesign* pengelolaan uang tunai cabang. Kualitas layanan operasional kami standarisasi dengan implementasi ISO di *Regional Credit Operations* dan *Cash & Clearing Processing Center* di berbagai lokasi. Dukungan terhadap operasional *e-channel wholesale transaction* juga akan kami maksimalkan di tahun 2015.

Layanan Bank Mandiri yang prima akan kami sempurnakan lewat peningkatan keamanan pada kartu Mandiri debit dan mesin ATM Mandiri. Implementasi standar *National Standard Indonesia Chip Card Specification* (NSICCS) kami lakukan untuk menjamin keamanan nasabah Bank mandiri dalam bertransaksi menggunakan kartu Mandiri debit. Pengamanan fisik mesin ATM Mandiri kami tingkatkan dengan melengkapi PIN Bezel dan CCTV ATM di seluruh mesin ATM Mandiri demi kenyamanan dan keamanan nasabah bank Mandiri dalam bertransaksi.

Semangat untuk memberikan layanan terbaik kepada nasabah Bank Mandiri terus kami sempurnakan di tahun 2015. Direktorat *Technology and Operations* akan memastikan semua cabang dan *e-channel* Bank Mandiri memberikan layanan yang sama baiknya dengan meminimalkan gap yang diperoleh dari hasil *internal-survey* kami. Dengan penyempurnaan layanan yang kami lakukan secara berkelanjutan, kami berharap Bank Mandiri akan terus menjadi yang terdepan dalam pelayanan kepada seluruh nasabah setia Bank Mandiri.



Keselarasan rencana strategis IT
dengan rencana strategis Bank Mandiri

change management office (CMO)

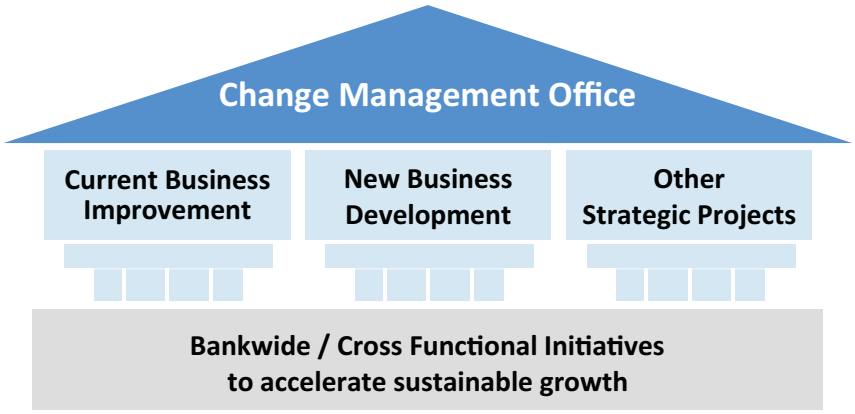
Tahun 2014 adalah tahun terakhir transformasi tahap kedua Bank Mandiri. Selain secara aktif terus mengawal proses transformasi tersebut melalui implementasi berbagai inisiatif, *Direktorat Change Management Office* ("CMO") juga berperan aktif dalam mengawal implementasi *Corporate Plan* 2015-2020. Beberapa pencapaian di tahun 2014 antara lain, implementasi pilot project dan persiapan *roll-out* inisiatif *Distribution Network Transformation*, pelaksanaan akuisisi dan *post acquisition alignment InHealth*, *equity partnership* dengan Taspen dan Pos dengan menggunakan BSHB sebagai *vehicle*, implementasi aliansi melalui *Account Plan*, serta optimalisasi sinergi dengan perusahaan anak.

CMO GOVERNANCE

Di tahun 2014 Bank Mandiri masih berfokus pada tiga area utama yaitu *wholesale transaction banking*, *retail deposit & payment*, serta *retail financing*. Hal tersebut dilakukan untuk mendukung visinya menjadi *Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institutions*, serta menjawab kebutuhan dan tantangan bisnis masa depan yang berubah secara cepat.

Dalam mengawal fokus bisnis bank tersebut, Direktorat *Change Management Office* ("CMO") berperan melalui 4 (empat) bidang tugas utama yang diharapkan dapat berdampak signifikan dalam pengembangan bisnis Bank Mandiri sebagai berikut:

1. Mendukung strategi peningkatan bisnis saat ini (*current business improvement*);
2. Memimpin pengembangan bisnis masa depan (*new business development*);
3. Berperan sebagai katalisator dalam pengembangan inisiatif yang bersifat lintas direktorat; serta
4. Mendukung Direksi dalam proyek-proyek strategis lainnya.



ORGANISASI PENGELOLA CMO

CMO adalah organisasi setingkat Direktorat yang dipimpin oleh seorang Senior Executive Vice President (SEVP) *Change Management Office* dan dibantu oleh 3 (tiga) orang Head of Project. Profil Direksi/SEVP CMO Bank Mandiri telah dijelaskan pada profil SEVP dan Direktur pada bab sebelumnya.

STRUKTUR PENGELOLA CMO

CMO memiliki alokasi resource yang relatif sedikit dan didominasi tenaga muda yang minim pengalaman, namun lingkup pekerjaan yang ditangani luas dan sangat strategis. Berikut adalah perkembangan jumlah Sumber Daya Manusia di CMO selama dua tahun terakhir:

No	Bagian	Jumlah	
		2013	2014
1	Priority Project I	10	10
2	Priority Project II	14	16
3	Corporate Development	7	8

IMPLEMENTASI PROGRAM CMO TAHUN 2014

MENDUKUNG STRATEGI PENINGKATAN BISNIS SAAT INI (*CURRENT BUSINESS IMPROVEMENT*)

Untuk mendukung pencapaian visi Bank Mandiri, berbagai inisiatif pengembangan bisnis dari unit-unit bisnis (Business Units) dan unit supporting terus dilakukan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ("RKAP") 2014 dan Corporate Plan Bank Mandiri 2010-2014. Selain itu, CMO juga berperan aktif dalam perumusan dan implementasi Corporate Plan 2015-2020 dalam mendukung visi Bank Mandiri menjadi "The Best Bank in ASEAN 2020".

Apabila dipandang perlu, CMO juga dilibatkan dalam mengkoordinasikan dan mengawal inisiatif pengembangan bisnis yang dilakukan oleh unit bisnis maupun unit *supporting* berupa penajaman strategi atau peningkatan produktivitas dari unit dimaksud sesuai dengan arahan dari Manajemen. Dalam konteks tersebut, CMO mendukung strategi peningkatan bisnis saat ini (*current business improvement*) dengan melakukan identifikasi upaya-upaya perbaikan *business as usual* melalui percepatan *business process* maupun penyempurnaan *business model* untuk meningkatkan produktivitas bisnis.

Di tahun 2014, CMO memiliki peran penting dalam implementasi inisiatif *Distribution Network Transformation*. Sebagai salah satu perwujudan dari tiga strategi utama Bank Mandiri dalam Corporate Plan 2015-2020 yaitu *integrate the group*, inisiatif tersebut merupakan upaya penguatan jaringan distribusi melalui pengintegrasian seluruh jaringan distribusi

Bank Mandiri di wilayah termasuk upaya sinergi strategi pemasaran dengan seluruh perusahaan anak. Dalam inisiatif ini, CMO bertugas sebagai *lead coordinator* dalam pelaksanaan *pilot project* dan persiapan *roll-out*, termasuk pelaksanaan *monitoring* dan *review*. Dalam rangka mendukung pelaksanaan *roll-out* Distribution Network Transformation di Januari 2015 nanti, terlebih dahulu dilakukan pilot *project* di 4 Kantor Wilayah. Berdasarkan hasil *review* pilot telah dilakukan persiapan *roll-out*, yang melibatkan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk memastikan pemenuhan persiapan yang dibutuhkan, antara lain terkait pemenuhan *manning* pegawai, persiapan sistem IT, mekanisme pemantauan kinerja, dan sebagainya.

Dukungan CMO juga diberikan melalui *monitoring* efektivitas dan efisiensi inisiatif IT & non IT agar selaras dengan RKAP dan Corporate Plan yang telah disusun, sehingga dapat memberikan nilai tambah yang optimal bagi Bank Mandiri. CMO secara intensif memfasilitasi koordinasi dan *problem solving* antara *Project Owner* dan unit terkait melalui pelaksanaan *"one-on-one meeting"* sehingga penyelesaian kendala yang muncul dapat dilakukan secara cepat dan komprehensif, serta eksekusi *project* dapat terlaksana dengan baik, tepat waktu, efektif dan efisien. Pada tahun 2014, jumlah penyelesaian inisiatif strategis IT dan Non IT adalah 203 *projects*, meningkat dibandingkan tahun 2013 yang hanya sebesar 200 *projects*.

Kualitas pelaksanaan *Post Implementation Review* (PIR) terus ditingkatkan, baik dari segi *content* maupun *issues resolution*, untuk memastikan pelaksanaan inisiatif strategis dapat memberikan kontribusi atau imbal hasil yang optimal dalam mendukung pertumbuhan bisnis Bank. Pada tahun 2014, telah dilakukan evaluasi PIR terhadap 23 *projects* atau tercapai 100% sesuai target.

Disamping melakukan koordinasi dan *monitoring* implementasi inisiatif IT dan non IT, CMO juga melakukan identifikasi upaya peningkatan bisnis saat ini (*current business improvement*) melalui penajaman *business process* maupun *business model* yang diselaraskan dengan target Corporate Plan 2010-2014. Dalam hal ini CMO berperan memberikan konsultasi dan mediasi untuk mencari solusi apabila terdapat kendala dalam tahap implementasi, serta memimpin koordinasi lintas Direktorat.

Beberapa pencapaian CMO dalam mengawal implementasi inisiatif Corporate Plan Bank Mandiri di tahun 2014 antara lain: (1) Penguatan segmen *retail financing* Bank Mandiri melalui implementasi Business Banking Low Line dan Mid Line, serta (2) Optimalisasi sinergi antara Bank Mandiri dengan Perusahaan Anak antara lain Bank Syariah Mandiri dan Mandiri Tunas Finance maupun mendorong sinergi antar Perusahaan Anak lainnya.

MEMIMPIN PENGEMBANGAN BISNIS MASA DEPAN (*NEW BUSINESS DEVELOPMENT*)

Selain penajaman strategi bisnis dan peningkatan efektifitas inisiatif strategis untuk mendukung pertumbuhan bisnis Bank Mandiri secara organik, juga dilakukan pengembangan bisnis masa depan Bank Mandiri secara inorganik. CMO berperan aktif dalam memimpin pengembangan bisnis inorganik, baik melalui aktivitas merger & akuisisi (M&A), *joint venture* maupun melalui kerjasama dan aliansi strategis dengan berbagai institusi.

Proses pengembangan bisnis masa depan secara inorganik yang diinisiasi oleh CMO diawali dengan identifikasi target perusahaan potensial maupun potensi kerjasama dengan berbagai mitra strategis yang dapat mengakselerasi pertumbuhan bisnis Bank Mandiri. Selanjutnya, CMO memimpin proses pelaksanaan inisiatif inorganik dari awal proses *due diligence* hingga menjadi katalisator proses integrasi antara Bank Mandiri dengan perusahaan anak yang baru diakuisisi. Selain itu CMO juga berperan aktif untuk menghasilkan *shareholders value* bagi Bank Mandiri, perusahaan yang diakuisisi, maupun institusi yang menjadi mitra strategis Bank Mandiri melalui penyusunan strategi pengembangan bisnis ke depan.

CMO berperan aktif dalam memberikan input yang inovatif dan responsif untuk memastikan terlaksananya *business plan* yang telah disusun. CMO juga melakukan pendampingan terhadap Perusahaan Anak pasca akuisisi khususnya pada masa-masa awal operasional untuk memastikan proses integrasi berjalan lancar, termasuk didalamnya berkoordinasi dengan unit kerja terkait proses konsolidasi manajemen risiko.

Pada tahun 2014, beberapa inisiatif inorganik Bank Mandiri dimana CMO berperan aktif diantaranya adalah melakukan kemitraan strategis dengan PT Taspen dan PT Pos, dimana salah satu perusahaan anak milik Bank Mandiri yaitu Bank Sinar Harapan Bali (BSHB) akan menjadi Bank *Joint Venture* yang dimiliki bersama dengan kedua BUMN tersebut dan

ditujukan untuk menyasar segmen pensiunan dan mikro.

Selain itu, Bank Mandiri juga melakukan akuisisi atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia (InHealth) dengan nilai transaksi mencapai Rp 990 miliar. Akuisisi atas InHealth dipandang penting dalam rangka memperkuat *presence* dan *coverage* Bank Mandiri di industri kesehatan. Saat ini, porsi kepemilikan Bank Mandiri atas InHealth adalah sebesar 60% dan direncanakan akan ditingkatkan menjadi 80% melalui inisiatif akuisisi tahap 2. Bank Mandiri juga melakukan pengembangan bisnis untuk mengakselerasi pertumbuhan penyaluran pembiayaan segmen kendaraan bermotor melalui rencana pendirian perusahaan patungan dengan menggandeng mitra strategis untuk mendapatkan keahlian dan nilai tambah yang saat ini belum dimiliki.

BERPERAN SEBAGAI KATALISATOR DALAM PENGEMBANGAN INISIATIF YANG SIFATNYA LINTAS DIREKTORAT

CMO dibentuk setingkat Direktorat untuk memudahkan koordinasi dengan unit kerja lain dalam menjalankan inisiatif yang sifatnya lintas Direktorat dan krusial untuk dilaksanakan. CMO berperan sebagai katalis untuk mempercepat pengembangan berbagai inisiatif antara lain aliansi strategis, penyelarasan organisasi, serta perumusan dan implementasi Corporate Plan.

Terkait dengan pengembangan bisnis pada segmen Corporate, Institutional dan Commercial Banking, CMO berperan dalam mendorong aliansi/sinergi antar unit bisnis, dan antara Bank Mandiri dan perusahaan anak melalui inisiasi implementasi Account Plan dengan fokus pada produk *wholesale banking* penghasil FBI dan peningkatan Transaksi CASA Wholesale pada 129 Anchor Client dari segmen Corporate, Institutional dan Commercial Banking. Inisiatif tersebut dilakukan dalam rangka mendukung akselerasi pencapaian 3 (tiga) fokus bisnis utama Bank Mandiri yaitu Pengelolaan Likuiditas, Pengendalian Kualitas NPL dan Optimalisasi Pengelolaaan Margin.

Keberhasilan implementasi *Account Plan* pada tahun 2014 ditandai dengan peningkatan volume transaksi *forex* sebesar 12%, *remittance* sebesar 16%, *trade* sebesar 18%, bank garansi sebesar 15%, serta jumlah transaksi CASA *wholesale* sebesar 24% dan penambahan sejumlah 30 *anchor client* di segmen Commercial Banking.

Inisiatif lain yang dilakukan CMO bersama dengan Human Capital Strategy & Policy Group adalah memberikan dukungan dalam hal penyelarasan struktur organisasi yang efektif, efisien dan bersaing sehingga dapat mendukung pencapaian visi, misi serta strategi bisnis Bank secara optimal. Untuk itu, desain dan kajian struktur organisasi dilakukan dengan cara menganalisa bisnis proses atas fungsi eksisting, serta menyempurnakan struktur organisasi berdasarkan kebutuhan bisnis dan operasional. CMO memastikan pembentukan atau penyelarasan struktur organisasi tersebut selaras dengan rencana jangka panjang Bank dan memastikan fungsi unit kerja tidak saling tumpang tindih.

MENDUKUNG DIREKSI DALAM PROYEK-PROYEK STRATEGIS LAINNYA

CMO juga turut membantu jajaran Manajemen untuk terus memaksimalkan *value creation* bagi perusahaan dengan memberikan hasil pemikiran yang inovatif dan responsif terhadap perkembangan bisnis maupun regulasi.

CMO banyak terlibat dalam berbagai penugasan strategis dari Manajemen *(Strategic Support* kepada *Board of Directors)* maupun *stakeholders* yang berdampak strategis terhadap peningkatan kinerja dan reputasi Bank Mandiri.

Evaluasi Implementasi CMO

Menindaklanjuti implementasi strategi dan pencapaian pada tahun 2014, CMO telah melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerjanya. Secara umum, CMO berhasil melampaui target yang ditetapkan pada Indeks Kinerja Utama di awal tahun. Hal tersebut terlihat dari penyelesaian berbagai inisiatif strategis inovatif yang mendorong perkembangan bisnis dan meningkatkan *competitiveness* Bank Mandiri dan Perusahaan Anak. Selain itu, CMO juga terlibat dalam berbagai Ad-Hoc Projects ataupun inisiatif strategis sesuai penugasan khusus dari Manajemen yang bersifat lintas unit kerja dan memiliki *high impact.*

Pencapaian kinerja tersebut menjadi istimewa karena diraih dengan *resources* yang terbatas dan ditengah *nature* dari *scope of work* CMO yang memiliki ketidakpastian tinggi. Penugasan strategis yang telah dilakukan juga memiliki kompleksitas tinggi dan *time constraint* yang ketat sehingga membutuhkan koordinasi dan leadership yang kuat serta didukung optimalisasi pemberdayaan SDM.

SASARAN STRATEGIS 2015

Seiring dengan berkembangnya masyarakat ekonomi ASEAN 2015, persaingan di industri perbankan akan sangat berbeda. Bank Mandiri akan menghadapi persaingan dengan Bank-Bank terbaik di Asia dalam memperebutkan bisnis dari 50 juta kelas menengah baru di Indonesia. Tantangan ke depan yang amat kompleks tersebut mendorong Bank Mandiri untuk memasuki tahap ketiga dari transformasi yang telah dilakukan dengan menetapkan visi***"to be the Best Bank in ASEAN"*** dengan 3 strategi utama yaitu *Deepen Client Relationship*, *Accelerate in Growth Segments* dan *Integrate The Group* yang seluruhnya tertuang dalam Corporate Plan 2015 – 2020.

Sebagai bagian dari transformasi Bank Mandiri, di tahun 2015 Direktorat Change Management Office (CMO) mengalami perubahan nama menjadi Direktorat Corporate Transformation (CTF). Untuk mendukung visi Bank Mandiri menjadi Bank terbaik di ASEAN, CTF telah menyusun sasaran strategis untuk tahun 2015 dengan tetap berlandaskan pada 4 (empat) pilar bidang tugas utama CTF sebagai berikut:

1. Mendukung strategi peningkatan bisnis saat ini (*current business improvement*).

   Sebagai kelanjutan dari inisiatif Distribution Network Transformation yang telah berhasil dikawal oleh CMO, mulai dari pelaksanaan pilot hingga persiapan roll-out, CTF akan terus berkontribusi dalam proses monitoring dan review pelaksanaan roll-out di seluruh Kantor Wilayah. CTF juga akan melanjutkan implementasi inisiatif dalam optimalisasi jaringan distribusi tersebut sebagai *lead coordinator* dalam pelaksanaan penyesuaian proses bisnis (*Business Process Reengineering*) untuk menciptakan proses bisnis yang efektif, efisien, customer oriented dan dapat mendukung proses integrasi berkelanjutan sejalan dengan Corporate Plan 2015-2020. Selain itu, CTF akan terus mendukung pengembangan bisnis melalui (1) monitoring eksekusi strategi termasuk *issues identifications & resolutions*, (2) menjadi fasilitator dalam upaya penguatan bisnis sektoral disertai dengan pengendalian risiko yang terukur (3) meneruskan upaya perbaikan proses bisnis dan (4) optimalisasi sinergi dengan perusahaan anak.

2. Memimpin pengembangan bisnis masa depan (*new business development*).

   Untuk mengembangkan bisnis masa depan Bank mandiri, CTF akan terus melakukan proses penjajakan terhadap beberapa inisiatif pertumbuhan inorganik, baik dalam bentuk kerjasama strategis (joint venture), akuisisi maupun dalam bentuk partnership lainnya pada sektor perbankan maupun sektor keuangan lainnya yang diyakini dapat meningkatkan akselerasi pertumbuhan bisnis dan meningkatkan *market share* Bank Mandiri maupun Grup Usaha Bank Mandiri secara keseluruhan. Penjajakan kerjasama dengan calon mitra strategis terus dimatangkan dengan melakukan penyusunan strategi pengembangan bisnis yang akan meningkatkan *shareholders value* bagi Bank Mandiri, maupun institusi yang menjadi mitra strategis Bank Mandiri.

3. Berperan sebagai katalisator dalam pengembangan inisiatif yang bersifat lintas Direktorat.

   Sebagai katalisator dalam inisiatif yang bersifat *bankwide*, CTF akan fokus dalam inisiatif pengembangan Sector Solution sebagai salah satu inisiatif Corporate Plan Bank Mandiri 2015-2020. Inisiatif ini bertujuan untuk mengintegrasikan segmen Retail dan Wholesale sehingga memaksimalkan nilai jual Bank Mandiri untuk menjadi *main transactional bank* bagi nasabah. Dalam inisiatif Sector Solution, CTF bertugas memetakan *blue print* ekosistem di setiap fokus sektor, termasuk identifikasi potensi bisnis, *key player*, mekanisme transaksi dan *cash flow*.

   CTF juga akan memfasilitasi Working Group Sector Solution dengan *lead* dari Corporate dan Institutional Banking Group untuk mengoptimalkan potensi bisnis pada sektor prioritas. Sejalan dengan inisiatif Sector Solution, CTF juga mendukung Business Banking Group dalam pengembangan inisiatif MSME Sector Based Strategy dengan fokus pada *value chain* segmen MSME di sektor prioritas.

4. Mendukung Direksi dalam proyek-proyek strategis lainnya.

   Direktorat CTF akan terus mendukung Manajemen maupun *stakeholders* melalui berbagai penugasan yang berdampak strategis terhadap peningkatan

internal audit

Mengakhiri masa transformasi kedua Bank Mandiri pada tahun 2014, Internal Audit semakin mantap dalam memposisikan diri sebagai *strategic business partner* melalui penerapan audit yang bersifat *strategic* dan mampu memberikan *value added* bagi Bank dalam fungsinya sebagai *assurance provider*

Tahun 2014 merupakan tahun yang penting bagi Internal Audit karena pada tahun 2014 Internal Audit memiliki tugas yang *challenging* yaitu untuk turut mengawal pencapaian visi Bank Mandiri menjadi "***Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution***". Tantangan tersebut direspon dengan melakukan penajaman fungsi *assurance* dan *consulting* melalui berbagai terobosan yang dilakukan oleh Internal Audit.

TRANSFORMASI PENDEKATAN AUDIT

Bank Mandiri berhasil mencapai kinerja yang baik di penghujung masa transformasi kedua pada tahun 2014 yang ditunjukkan dengan pertumbuhan pada berbagai indikator keuangan yang disertai dengan semakin matangnya penerapan budaya *internal control* di setiap lini bisnis. Pencapaian tersebut tidak lepas dari kinerja baik seluruh *lines of defense* dalam mengawal eksekusi tiga strategi utama Bank Mandiri yaitu "*Wholesale Transaction, Retail Payment & Deposit,* dan *Retail Financing*" sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya masing-masing.

Internal Audit sebagai *third line of defense* mengambil peran yang lebih besar dalam pelaksanaan fungsi *assurance* melalui penajaman pendekatan audit dari yang bersifat transaksional menjadi lebih berfokus pada isu-isu yang bersifat strategis dan memberikan *bankwide impact*. Penajaman tersebut diwujudkan dalam pelaksanaan delapan audit tematik dimana tema yang diangkat di tahun 2014 telah sejalan dengan tiga strategi utama Bank Mandiri, *Concern* CEO, *Enterprise Risk Assessment*, serta masukan seluruh Direktur Bidang. Kedelapan audit tematik tersebut adalah:

1. Revitalisasi penetrasi *Wholesale Transaction* untuk pertumbuhan dana murah dan *fee based income* yang *sustain*.
2. Memperkuat *Retail Payment and Financing* untuk
3. meningkatkan *market share*.
4. Managing Liquidity & FX dalam krisis global dan domestik.
5. Memperkuat pengelolaan *Kredit secara end to end*.
6. Memastikan *IT Business Delivery* tepat waktu, tepat guna dengan *availability* tinggi.
7. Meningkatkan efektivitas pencegahan kebocoran informasi & pengelolaan informasi media *on line*.
8. Penyempurnaan kelengkapan, kehandalan, & keakuratan PMS (*Performance Management System*).
9. Penyempurnaan rekruitmen, *development*, *retention* dan *engagement level* pegawai ODP (*Officer Development Program*).

Melalui pendekatan audit tematik, penanganan berbagai isu yang terjadi di Bank Mandiri dapat menyentuh akar permasalahan sehingga solusi yang dihasilkan dapat mengatasi permasalahan secara efektif. Pendekatan audit yang bersifat strategis dan *forward looking* ini mendorong Direktorat Internal Audit (DIA) untuk lebih antisipatif dalam menghadapi isu-isu yang berpotensi muncul di kemudian hari.

Selain itu, sebagai salah satu perwujudan inisiatif *empowering the client*, Internal Audit berperan untuk memantau kinerja *first line* dan *second line of defense* dalam pengelolaan risiko dan penerapan *internal control* pada aktivitas operasional. Selain melaksanakan audit tematik, Internal Audit juga melaksanakan audit rutin di antaranya audit atas cabang luar negeri, audit perusahaan anak dan aktivitas tertentu lainnya. Audit rutin tersebut dilaksanakan dalam rangka memenuhi ketentuan regulator (*mandatory audit*), permintaan audit oleh direksi serta komite audit.

ORGANISASI PENGELOLA INTERNAL AUDIT

Internal Audit Bank Mandiri dikelola oleh SEVP Internal Audit yang secara langsung bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Terkait Profil SEVP Internal Audit dijelaskan pada bagian Profil Perusahaan sub bab Profil SEVP.

STRUKTUR PENGELOLA INTERNAL AUDIT

Struktur organisasi Internal Audit Bank Mandiri telah dijelaskan lebih lanjut pada bagian Laporan Tata Kelola Perusahaan sub bab Internal Audit.

OPTIMALISASI PENGUNAAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN AUDIT

Seiring dengan bisnis Bank Mandiri yang semakin berkembang serta struktur organisasi yang semakin kompleks, Internal Audit menghadapi tantangan untuk menyelenggarakan audit yang efektif dan efisien. Internal Audit telah mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Audit (SIMA) sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit.

Dalam perkembangan selanjutnya, penggunaan SIMA semakin dioptimalkan untuk mengamankan aset informasi Bank dari risiko kebocoran informasi mengingat peran Internal Audit sebagai *assurance provider* sangat dekat dengan informasi Bank yang bersifat rahasia.

Seluruh tahapan audit yang dilaksanakan melalui SIMA membuat *proses review* dapat dilakukan secara *remote*. Pendokumentasian proses audit juga dapat direview secara berkesinambungan oleh *Quality Assurance* untuk memastikan kepatuhan dan kualitas proses audit. SIMA juga dapat dimanfaatkan sebagai *knowledge center* bagi auditor.

nternal Audit berencana untuk mengembangkan SIMA sebagai bagian dari pengembangan implementasi konsep *Risk Based Audit* dengan tujuan untuk mempermudah proses integrasi dan kolaborasi fungsi audit, fungsi *risk management* dan fungsi *compliance* sehingga dapat meminimalisir terjadinya duplikasi dalam pelaksanaan fungsi *assurance*.

SOLUSI FORENSIK DIGITAL

Perkembangan teknologi turut meningkatkan risiko Bank atas kejadian fraud yang melibatkan teknologi informasi. Kombinasi antara *tools* yang reliable dan skill auditor yang mumpuni diharapkan mampu meningkatkan upaya-upaya pencegahan *fraud*.

Sejalan dengan *concern* manajemen terhadap risiko fraud, internal audit telah melengkapi diri dengan Solusi Forensik Digital sebagai bagian dari implementasi tahap awal *digital forensic handling*. Solusi Forensik Digital merupakan *best practice* dan memiliki integritas yang telah diakui hingga ranah penegak hukum. Melalui implementasi solusi forensik digital, proses investigasi dan audit informasi teknologi (IT) menjadi lebih efektif, serta menjamin pelaksanaan pendekatan forensik sesuai dengan kaidah yang berlaku dan dengan integritas yang diakui penegak hukum.

KONSISTENSI MENJAGA KUALITAS

Komitmen memberikan audit yang berkualitas menjadi spirit internal audit untuk terus bertransformasi menjadi *strategic business partner* yang handal. Berbagai *improvement* yang dilakukan Internal Audit telah berhasil membawa Internal Audit memperoleh hasil memuaskan dalam Quality Assurance Review (QAR) tahun 2014 yang dilaksanakan oleh konsultan independen.

Apabila dibandingkan dengan hasil review tahun 2011, seluruh aspek yaitu *technology, process, people, structure*, dan *strategy* telah mengalami peningkatan. Hal ini membuktikan bahwa spirit transformasi telah menjadi budaya di setiap lini internal audit. Dibalik peningkatan tersebut masih terdapat ruang untuk perbaikan (*room for improvement)* khususnya terkait aspek *technology* dan *people*.

Menindaklanjuti hasil QAR tahun 2014 dan sejalan dengan penyusunan rencana jangka panjang internal audit, telah disusun berbagai inisiatif strategis diantaranya melalui upaya integrasi *internal audit tools* Bank Mandiri secara

grup mencakup pengendalian terhadap Perusahaan Anak serta meningkatkan kompetensi melalui program sertifikasi bagi auditor. Seluruh inisiatif strategis diarahkan untuk memperkuat kelima aspek yaitu *technology, process, people, structure*, dan *strategy*, sehingga internal audit tidak hanya dapat melampaui bank kompetitor namun juga dapat menjadi *leading practice* di industri perbankan.

SUMBER DAYA MANUSIA PROFESIONAL

Membangun Sumber Daya Manusia menjadi salah satu fokus Internal Audit setiap tahun. Melalui berbagai program pengembangan Sumber Daya Manusia, Internal Audit terus berupaya menyediakan tenaga auditor yang unggul, memiliki kompetensi yang memadai untuk mendukung pencapaian kinerja yang terbaik. Untuk memastikan program pengembangan pegawai tepat sasaran dan sesuai kebutuhan, Internal Audit bekerja sama dengan "*Audit Compliance & Governance Academy (ACGA) - Mandiri University*" menyusun program peningkatan kompetensi auditor jangka panjang dengan mengacu pada *Internal Audit Capability Model (IACM)*. IACM merupakan metode pemetaan kompetensi pada jabatan tertentu sehingga dapat diketahui competency gap setiap pegawai di Internal Audit yang harus dipenuhi. Program pengembangan pegawai diimplementasikan dalam berbagai mekanisme antara lain: e-learning, training, sertifikasi profesi berskala nasional maupun internasional, magang/attachment, dan special project assignment. Program tersebut terus dimonitor dan diukur keberhasilannya dalam mendukung kinerja pegawai dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan.

Uraian terkait dengan program pengembangan internal audit dijelaskan lebih lanjut pada bagian Tata Kelola Perusahaan sub bab Internal Audit.

TANTANGAN MENUJU MANDIRI 2020

Bank Mandiri telah memasuki babak baru dalam perjalanan membangun Indonesia. Visi baru menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020 telah dicanangkan. Ambisi tersebut turut disertai dengan perubahan peta persaingan seiring dengan akan berlangsungnya pasar bebas di industri perbankan pada tahun 2020. Tantangan baru ini menuntut seluruh jajaran Bank Mandiri mempersiapkan diri menghadapi persaingan global.

Berkaitan dengan fungsinya sebagai pengawal tercapainya visi Mandiri 2020, Internal Audit turut mempersiapkan diri menghadapi tantangan yang bergerak dinamis. Internal Audit telah menyusun Rencana Jangka Panjang 2015-2020 yang selaras dengan Bank Mandiri Corporate Plan 2015-2020, mengacu pada *Global Internal Audit Best Practice and Regulatory views*, dan hasil Quality Assurance Review.

Roadmap Internal Audit dalam mengawal pencapaian visi New Horizon 2020 telah disusun dalam 4 fase sebagaimana diagram tersebut di atas. Dengan pengalaman yang cukup panjang dan komitmen untuk terus belajar, Internal Audit mempunyai keyakinan dapat mengawal visi Mandiri 2020 dengan baik.

100 200 300 400 500 600 700 800 900 1000 1100 1200 1300 1400 1500 1600
Like
Like

manajemen risiko

"Manajemen risiko di Bank Mandiri ditujukan untuk menjaga modal Bank, mendukung proses pengambilan keputusan, mengoptimalkan profil risk-return, meningkatkan nilai perusahaan, serta melindungi reputasi Bank".

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri melalui kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM) dilakukan dengan pendekatan *two-prong*, yaitu pengelolaan risiko melalui permodalan dan pengelolaan risiko melalui aktivitas operasional, sehingga diharapkan tercapai pengelolaan risiko yang melekat dalam pengelolaan bisnis.

Dalam mendukung rencana bisnis Bank Mandiri di segmen wholesale maupun retail, diperlukan pengelolaan risiko yang handal. Guna memperkuat pengelolaan risiko di kredit segmen retail yang akan menjadi salah satu fokus pertumbuhan Bank Mandiri ke depan, maka sesuai Surat Keputusan Direksi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Nomor Kep. Dir/314/2013 tanggal 22 November 2013 tentang Perubahan Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. ditetapkan pembentukan Direktorat Retail Risk yang dipimpin oleh Chief Retail Risk Officer (CRRO) dan sekaligus memisahkan fungsi retail risk dari Direktorat Risk Management.

PENGELOLAAN RISIKO MELALUI PERMODALAN

Pengelolaan risiko melalui permodalan di Bank Mandiri meliputi kebijakan diversifikasi sumber permodalan yang sinkron dengan rencana strategis jangka panjang, dan kebijakan alokasi modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki profil *risk-return* yang optimal (termasuk penempatan pada perusahaan anak). Hal ini bertujuan untuk memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk *investor* dan *regulator*.

Bank Mandiri memastikan memiliki kecukupan modal untuk mengcover risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, baik berdasarkan ketentuan regulasi (*regulatory capital*) maupun kebutuhan internal (*economic capital*). Bank Mandiri mengacu kepada regulasi Bank Indonesia (Basel II), khususnya Pilar 1, dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional.

Selain perhitungan di atas, Bank Mandiri juga sedang mengembangkan perhitungan kecukupan permodalan dengan mengacu kepada Pilar 2 Basel II atau yang lebih dikenal dengan pendekatan *Internal Capital Adequacy Asessment Process* (ICAAP). ICAAP antara lain mencakup penentuan *risk appetite*, *overall risk assessment*, *capital planning*, dan *bank-wide stress testing*.

Untuk risiko kredit, Bank menggunakan Pendekatan Standar Basel II (*Standardized Approach*)[1] dan saat ini

secara bertahap memulai simulasi pendekatan berdasarkan rating internal (*Internal Ratings-Based Approach*). Pendekatan Standar Basel II risiko kredit belum menggunakan data rating eksternal dari nasabah debitur. Untuk risiko pasar, Bank menggunakan Model Standar[2], sedangkan secara internal Bank telah menggunakan *Value at Risk* sebagai model internal[3]. Untuk risiko operasional, Bank mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*)[4] dan sudah mensimulasikan Pendekatan Standar (*Standardized Approach*). Untuk posisi Desember 2014, perhitungan ATMR dan kecukupan modal adalah seperti pada tabel berikut:

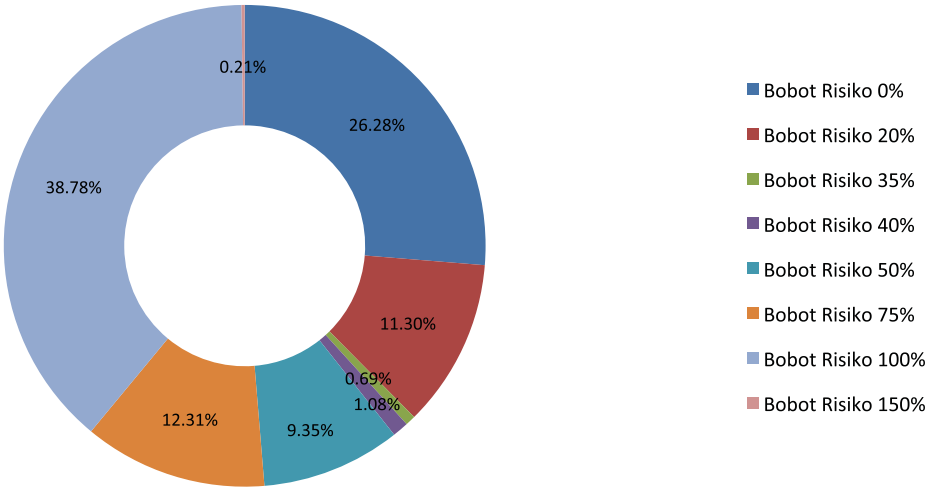
KOMPONEN MODAL			31 Desember 2014		31 Desember 2013	
			Bank	Konsolidasi	Bank	Konsolidasi
I		**KOMPONEN MODAL**			-	-
	A	**Modal Inti**	79,052,150	84,422,801	65,853,989	71,606,641
		1 Modal disetor	11,666,667	11,666,667	11,666,667	11,666,667
		2 Cadangan Tambahan Modal	69,487,242	73,601,673	55,739,397	60,219,128
		3 Modal Inovatif	-	-	-	-
		4 Faktor Pengurang Modal Inti	(2,101,759)	(1,300,731)	(1,552,075)	(628,743)
		5 Kepentingan Minoritas	-	455,192	-	349,589
	B	**Modal Pelengkap**	6,427,547	7,909,442	7,491,432	9,001,217
		1 Level Atas (Upper Tier 2)	6,936,802	7,499,928	6,691,917	7,160,629
		2 Level Bawah (Lower Tier 2) maksimum 50% Modal Inti	1,592,504	1,592,504	2,351,590	2,351,590
		3 Faktor Pengurang Modal Pelengkap	(2,101,759)	(1,182,990)	(1,552,075)	(511,002)
	C	**Faktor Pengurang Modal Inti dan Modal Pelengkap**	-	-	-	-
		Eksposur Sekuritisasi	-	-	-	-
	D	**Modal Pelengkap Tambahan Yang Memenuhi Persyaratan (Tier 3)**	-	-	-	-
	E	**Modal Pelengkap Tambahan Yang Dialokasikan Untuk Mengantisipasi Risiko Pasar**	-	-	-	-
II		**TOTAL MODAL INTI DAN MODAL PELENGKAP (A + B - C)**	85,479,696	92,332,243	73,345,421	80,607,858
III		**TOTAL MODAL INTI, MODAL PELENGKAP, DAN MODAL PELENGKAP TAMBAHAN YANG DIALOKASIKAN UNTUK MENGANTISIPASI RISIKO PASAR (A + B - C + E)**	85,479,6966	92,332,243	73,345,421	80,607,858
IV		**ASET TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) UNTUK RISIKO KREDIT**	445,254,441	490,304,562	431,672,862	476,508,651
V		**ASET TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) UNTUK RISIKO OPERASIONAL**	67,786,852	79,510,013	57,671,278	67,642,899
VI		**ASET TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) UNTUK RISIKO PASAR**	1,863,243	2,446,704	1,972,041	1,990,242
	A	Metode Standar	1,863,243	2,446,704	1,972,041	1,990,242
	B	Metode Internal	942,628	942,628	1,759,446	1,759,446
VII		**RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM UNTUK RISIKO KREDIT, RISIKO OPERASIONAL DAN RISIKO PASAR [VII : (IV + V+VI)]**	16.60%	16.13%	14.93%	14.76%

Berdasarkan simulasi perhitungan beban modal risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar dengan pendekatan indikator dasar Basel II, didapatkan ATMR untuk risiko kredit sebesar 445,25 triliun, ATMR untuk risiko operasional sebesar Rp 67,78 triliun dan ATMR untuk risiko pasar sebesar 1,86 triliun

1. Mengacu pada SE BI No.13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 perihal Perhitungan ATMR Risiko Kredit Menggunakan Pendekatan Standar.
2. Mengacu pada SE BI No.14/21/DPNP tanggal 18 Juli 2012 perihal Perubahan atas Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/33/DPNP tanggal 18 Desember 2007 perihal Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.
3. Mengacu pada SE BI No.9/31/DPNP tanggal 12 Desember 2007 perihal Pedoman Penggunaan Model Internal dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.
4. Mengacu pada SE BI No.11/3/DPNP tanggal 27 Januari 2009 perihal Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Indikator Dasar (PID).
5. Bank Mandiri mengacu kepada regulasi Bank Indonesia yang mengatur transparansi, publikasi, dan laporan tahunan bank (PBI nomor 14/14/PBI/2012 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank dan SE BI nomor 14/35/DPNP perihal Laporan Tahunan Bank Umum dan Laporan Tahunan Tertentu yang Disampaikan kepada Bank Indonesia).

Beban modal untuk risiko kredit dengan pendekatan *Standardized Approach* untuk posisi Desember 2014, memberikan komposisi aset berdasarkan bobot risiko sebagai berikut:[5]

Komposisi asset berdasarkan bobot risiko kredit (Standardized approach)- Desember 2014



.Bank juga telah menghitung simulasi beban modal kredit dengan pendekatan Advance IRBA (Internal Rating Based Approach). Dengan menggunakan pendekatan Advance IRBA, diharapkan Bank bisa mendapatkan rasio kecukupan modal yang lebih efisien.
Saat ini, Bank juga sedang mengembangkan pengukuran kebutuhan modal secara ekonomis (economic capital) baik untuk risiko kredit maupun risiko operasional, yang sekaligus menjadi dasar bagi bank untuk mulai mengimplementasikan VBM (Value Based Management) melalui pengukuran RORAC (Return On Risk Adjusted Capital). Sebagai langkah awal penerapan VBM tersebut, Bank mulai menggunakan indikator RORWA (Return On Risk Weighted Asset) yang lebih intuitif bagi unit bisnis, sebelum nantinya menerapkan RORAC.

Bank Mandiri telah mempersiapkan penerapan Basel III mengacu kepada dokumentasi Basel serta regulasi dan inisiatif yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia . Bank Mandiri aktif mengikuti kelompok kerja Basel III maupun Quantitative Impact Study (QIS) yang dilaksanakan oleh Bank Indonesia. Berdasarkan posisi per Juni 2014, hasil QIS menunjukkan bahwa secara umum Bank Mandiri telah memenuhi pedoman dalam Basel III, dengan hasil simulasi Capital Adequacy Ratio lebih tinggi dibandingkan perhitungan kecukupan modal menggunakan Basel II yaitu sebesar 16.64%. Hal ini disebabkan oleh struktur permodalan Bank Mandiri yang didominasi oleh Tier 1 Common Equity. Hasil QIS juga menunjukkan bahwa Bank Mandiri beroperasi pada tingkat risiko yang rendah, yang ditunjukkan oleh kecukupan leverage ratio yaitu sebesar 25.82%.

PENGELOLAAN RISIKO MELALUI AKTIVITAS OPERASIONAL

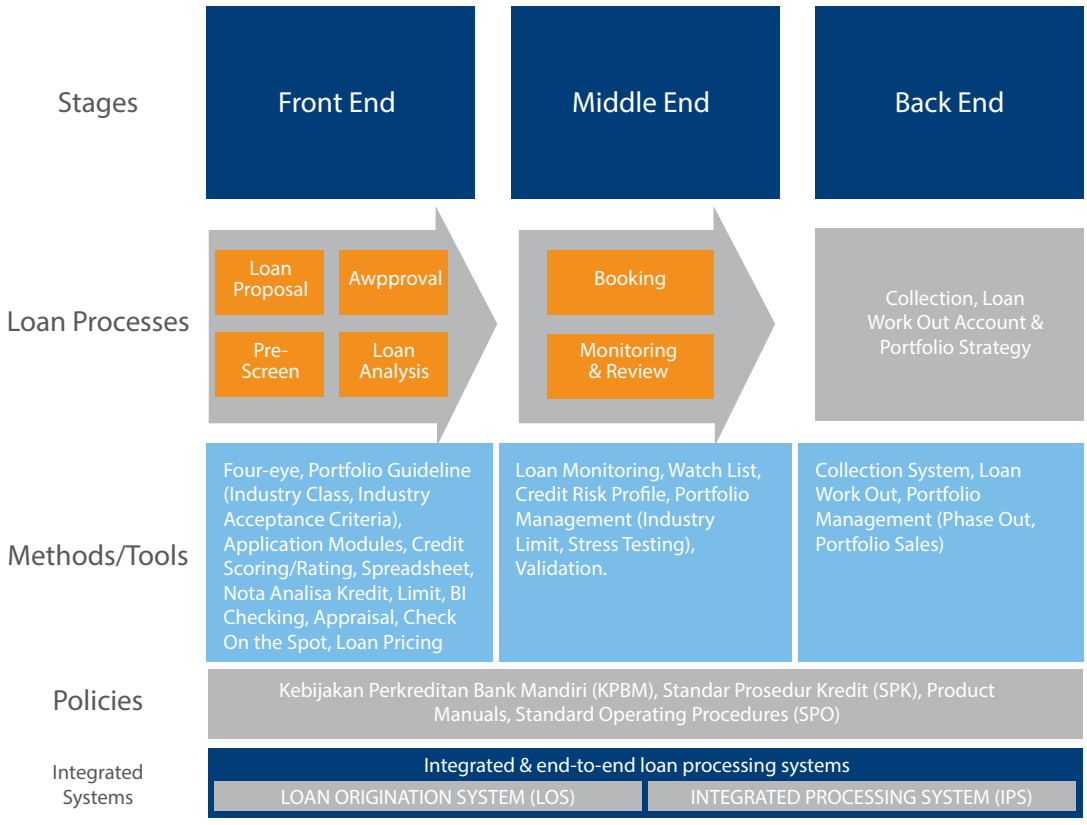
Pengelolaan risiko melalui aktivitas operasional ditujukan untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional pada level yang dapat diterima. Bank Mandiri menerapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* dalam bentuk kebijakan limit dan sistem limit, yang disusun dan diusulkan oleh unit bisnis bersama unit manajemen risiko dan disetujui oleh *Risk Management Committee*. Penetapan limit didasarkan atas limit secara keseluruhan, limit per jenis risiko maupun limit per aktivitas fungsional tertentu yang memiliki eksposur risiko. Kebijakan limit tidak saja berfungsi dalam proses pengendalian risiko namun juga mendorong strategi bisnis dan ekspansi bisnis ke dalam koridor pertumbuhan dengan profil *risk-reward* yang optimal.

Pengelolaan risiko kredit dilakukan melalui *front end, middle end* dan *back end*. Pengelolaan risiko pasar dan likuiditas dilakukan melalui sistem limit. Pengelolaan risiko operasional pada produk dan aktivitas Bank dilakukan oleh seluruh unit kerja, dan di-*review* secara *bankwide* oleh unit *risk management,* serta diukur keefektifan pelaksanaannya (*assurance*) oleh unit Internal Audit.

1. PENGELOLAAN RISIKO KREDIT

Risiko kredit berasal dari aktivitas pemberian kredit, penempatan pada surat berharga dan kepada bank lain, *sales* kepada nasabah dan aktivitas *trading*. Risiko kredit juga berasal dari transaksi komitmen dan kontinjensi kepada nasabah dan *counterparty*. Pengelolaan risiko kredit bertujuan untuk mengukur, mengantisipasi, dan meminimalisir kerugian akibat kegagalan nasabah debitur atau *counterparty* dalam memenuhi kewajibannya.

ALUR PROSES KREDIT DAN PENGELOLAAN RISIKO KREDIT



Proses kredit dan pengelolaan risiko kredit di Bank Mandiri dilakukan secara terintegrasi oleh Business Unit, Credit Operation Unit, dan Credit Risk Management Unit. Dalam pelaksanaannya, didukung oleh sistem yang terintegrasi dan dilakukan secara end-to-end.

KEBIJAKAN KREDIT

Sebagai pedoman dalam pengelolaan kredit secara *end-to-end,* Bank Mandiri memiliki Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri (KPBM), termasuk didalamnya Budaya Kredit dan Doktrin Perkreditan. Penjabaran kebijakan kredit secara operasional dituangkan dalam bentuk Standar Prosedur Kredit (SPK) dan Manual Produk. Proses pengelolaan kredit diawali dengan penetapan target market, melakukan *risk assessmen*t dan monitoring atas pemberian kredit.

Bank Mandiri menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pemberian kredit, dimana fungsi analisis kredit

dilakukan oleh unit bisnis dan unit risiko kredit yang independen, fungsi persetujuan kredit dilakukan secara "4 eyes principle" dan fungsi administrasi kredit dilakukan oleh unit credit operation yang independen terhadap unit bisnis dan unit risiko kredit.

PERSETUJUAN KREDIT

Persetujuan dan penetapan limit kredit pada segmen corporate, commercial, dan business banking (limit Rp 5 milyar s.d. Rp 10 milyar) diidentifikasi dan diukur melalui sistem credit rating yang kemudian dilakukan analisa kelayakan bisnis melalui spreadsheet dan Nota Analisa Kredit (NAK) secara terintegrasi dan end-to-end melalui Integrated Processing System (IPS).

Sedangkan pada segmen retail (business banking dengan limit Rp 500 juta s.d. Rp 5 milyar & mikro) dan consumer diukur melalui sistem credit scoring. Proses kredit dan pengelolaan risiko kredit segmen mikro dan consumer dilakukan melalui proses end-to-end yang terintegrasi dalam sistem Loan Origination System (LOS). Model credit rating (wholesale) dan credit scoring (retail dan consumer) secara kontinu dikembangkan dan divalidasi, serta dimonitor melalui laporan Tinjauan Model Scoring dan Rating. Model credit rating dan credit scoring yang digunakan sudah dapat memberikan nilai Probability of Default (PD), sementara Bank terus menerus mengembangkan model Loss Given Default (LGD) dan model Credit Conversion Factors (CCF) untuk menghitung Exposure at Default (EAD) dalam rangka mendukung penerapan Basel II dan perhitungan economic capital.
Dalam proses kredit, agunan yang diterima dapat berupa objek yang dibiayai dengan kredit (benda bergerak maupun benda tidak bergerak), maupun objek yang tidak dibiayai (personal guarantee maupun corporate guarantee). Agunan kredit harus memenuhi kriteria antara lain mempunyai nilai ekonomis, marketable, transferable, serta mempunyai nilai yuridis.

MONITORING KREDIT

Bank selalu mengacu kepada regulasi Bank Indonesia dan praktek kehati-hatian dalam menilai dan memantau kualitas kredit, diantaranya berdasarkan faktor penilaian prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan membayar.

Monitoring kredit pada segmen corporate, commerial, dan business banking khusus untuk limit > Rp 2 milyar dilakukan pada level debitur dengan menggunakan Watch List. Watch List merupakan suatu metode standar, terstruktur dan komprehensif dalam memonitor kinerja debitur, sehingga dapat segera dilakukan tindak lanjut (action plan) untuk mencegah penurunan kualitas kredit debitur. Proses monitoring dilakukan sekurang-kurangnya secara triwulanan, untuk mengidentifikasi debitur-debitur yang berpotensi mengalami kesulitan memenuhi kewajibannya melalui Loan Monitoring System yang telah terintegrasi dalam sistem IPS, serta melakukan deteksi dini menggunakan analisa Watch List (Early Warning Analysis). Berdasarkan hasil analisa tersebut, Bank menetapkan account strategy dan tindakan secara dini untuk mencegah terjadinya penurunan kualitas kredit.
Monitoring kredit untuk segmen business banking khusus untuk limit < Rp 2 milyar, mikro dan consumer dilakukan pada tingkat portfolio melalui analisa portfolio dari berbagai aspek (kualitas dan kuantitas portfolio dari berbagai perspektif: industri, wilayah, produk, jenis kredit, unit bisnis, segmen, dll) yang dituangkan dalam credit risk report.
Bank Mandiri juga melakukan monitoring kredit pada proses kredit dan sistem serta alat pendukungnya melalui suatu forum yang disebut credit session yang diselenggarakan secara rutin untuk setiap segmen kredit. Dari forum ini dapat diketahui permasalahan dan kelemahan pada proses bisnis, kebijakan kredit serta metodologi dan tools perkreditan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.

Sebagai langkah antisipatif (early warning signal), dilakukan proses simulasi dan stress testing terhadap portfolio Bank secara berkala untuk mengetahui perubahan kualitas portfolio Bank per segmen atau per sektor industri, akibat perubahan beberapa parameter kondisi ekonomi secara ekstrim yang mungkin terjadi (extreme but plausible). Hasil simulasi memberikan panduan bagi bank untuk memonitor secara lebih ketat sektor-sektor atau debitur-debitur yang berpotensi mengalami penurunan kualitas serta untuk menetapkan langkah-langkah antisipatif guna mencegah terjadinya dampak yang buruk. Pada tahun ini, selain

melaksanakan stress testing periodik, bank juga melakukan simulasi stress test terkait dampak perubahan harga komoditas serta dampak kenaikan upah minimum provinsi.

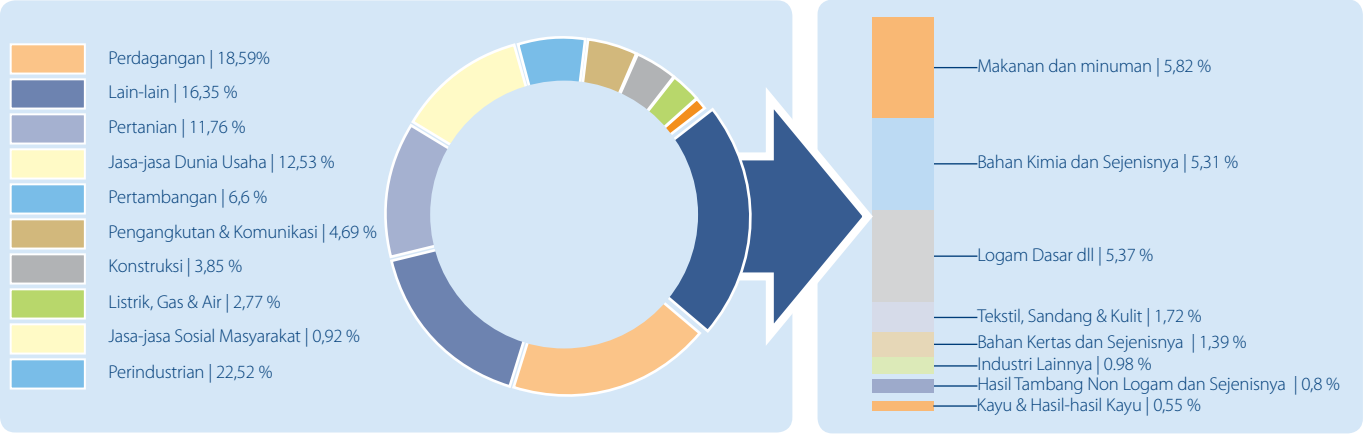
PORTFOLIO MANAGEMENT DAN RISIKO KONSENTRASI

Bank telah dapat mengalokasikan modal dan menerapkan prinsip active portfolio management dalam pengelolaan risiko kredit di tingkat portfolio dengan mengacu pada Portfolio Guideline (PG), yang terdiri dari Industry Classification, Industry Acceptance Criteria dan Industry Limit, yang akan muncul di seluruh tahapan pengelolaan risiko kredit.
Industry Classification dan Industry Acceptance Criteria bertujuan untuk membidik perusahaan terbaik (winner players) pada industri prioritas yang dapat memberikan nilai tambah secara ekonomis sebagai targeted customer. Proses seleksi secara proaktif ini telah menciptakan hubungan kemitraan yang professional dan berkelanjutan antara Bank dengan nasabah.

PORTFOLIO GUIDELINE PROCESS

Pengelolaan risiko konsentrasi dilakukan antara lain dengan diversifikasi sektor industri sesuai dengan *Industry Class* dengan memperhitungkan faktor-faktor antara lain prospek industri/sektor, keahlian internal Bank dan kinerja portfolio. Untuk setiap sektor ditetapkan *Industry Limit* yang menetapkan alokasi kredit maksimum pada tiap sektor industri sesuai dengan *Industry Class, industry limit* berbeda-beda sesuai dengan tingkat risk and return dari industri tersebut. Sedangkan pengelolaan risiko konsentrasi pada level debitur ditetapkan melalui ketentuan i*n-house limit*, dilakukan secara lebih konservatif dibandingkan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang ditetapkan Bank Indonesia.

KOMPOSISI KREDIT BANK MANDIRI PER SEKTOR EKONOMI (DESEMBER 2014)



Untuk mengetahui dampak perubahan kondisi ekonomi makro terhadap portfolio, dan pada akhirnya terhadap profitabilitas dan ketahanan modalnya, Bank melakukan *stress testing* secara berkala. Ada dua jenis *stress testing* yang dilakukan Bank, yaitu: *sensitivity analysis* dan *scenario analysis*. Berdasarkan hasil simulasi *sensitivity analysis* yang dilaksanakan pada tahun 2014, dampak perubahan variabel makro akan dapat mempengaruhi NPL pada portfolio kredit bank (dalam setahun kedepan) sebesar sebagai berikut **:**

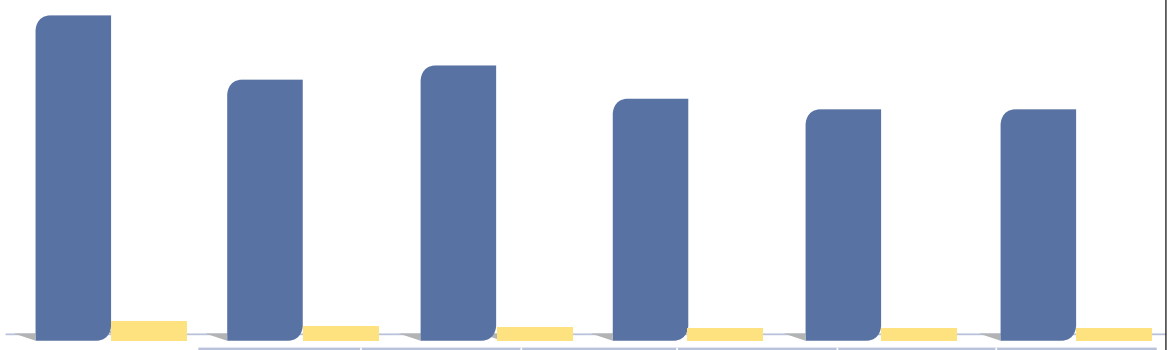
ANALISIS SENSITIVITAS RISIKO KREDIT

Risk Factors	Value Change*	NPL Change (bps)
GDP	100 bps	37,90
Inflation	100 bps	44,84
BI Rate	100 bps	51,93
Exchange Rate (Rp/USD)	Rp100/USD	42,96

PERTUMBUHAN DAN KUALITAS KREDIT

Selama tahun 2014, Bank Mandiri membukukan pertumbuhan kredit yang cukup baik dengan tingkat NPL yang terjaga. Portfolio kredit Bank Mandiri untuk keseluruhan segmen (posisi bank secara individual) tumbuh 13,98% (YoY) dengan tingkat NPL 1,66% (*gross*). Beberapa segmen kredit mengalami pertumbuhan di atas rata-rata, seperti segmen *micro & retail banking* yang tumbuh sebesar 33,2% (YoY) namun dengan tingkat NPL sebesar 2,96%. Pencapaian tersebut didapatkan melalui penerapan proses kredit secara terintegrasi (*end-to-end*) dan handal, yang meliputi proses identifikasi sektor kredit yang potensial, proses *underwriting* yang akurat dan ketat, proses *monitoring* kredit secara kontinu, *portfolio management* yang komprehensif dan penyelesaian kredit bermasalah secara disiplin.

VOLUME & KUALITAS KREDIT BANK MANDIRI DESEMBER 2014 (Rp Triliun)



	Corporate	Commercial	Business	Micro	Consumer	Treasury & Int'l
Non-Performing Loan	1,755	1,298	1,481	1,066	1,255	1,064
Performing Loan	171,537	137,647	55,756	34,965	63,451	3,992

EKSPOSUR RISIKO KREDIT

Berdasarkan kategori eksposur sesuai Pendekatan Standar, Bank memiliki eksposur sebagai berikut:

Eksposur Aset di Neraca - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
Tabel 6.1.1. Pengungkapan Eksposur Aset di Neraca

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	174,219,377	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	61,894,786	22,642,332	22,581,235
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	31,750,588	8,421,585	8,376,462
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	14,339,469	5,457,330	5,457,330
6	Kredit Beragun Properti Komersial	116,544	116,544	116,544
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	99,400,039	74,550,029	73,641,776
9	Tagihan Kepada Korporasi	312,593,644	282,295,441	273,780,259
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2,001,474	2,852,876	2,790,027
11	Aset Lainnya	35,249,402	-	16,529,344
TOTAL		**731,565,323**	**396,336,137**	**403,272,977**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150,783,503	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59,495,807	29,747,904	29,695,018
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	28,416,619	8,057,270	8,023,631
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6,892,640	2,640,512	2,640,512
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240,320	240,320	240,320
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	90,630,129	67,972,597	67,091,053
9	Tagihan Kepada Korporasi	271,878,247	271,878,247	266,964,554
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1,679,863	2,393,869	2,318,607
11	Aset Lainnya	29,216,171	-	11,989,216
TOTAL		**639,233,300**	**382,930,719**	**388,962,912**

Tabel 6.2.1 Pengungkapan Eksposur Aset di Neraca - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	175,025,197	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	62,201,044	22,795,461	22,734,364
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	30,850,662	8,241,756	8,196,633
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	14,339,469	5,457,330	5,457,330
6	Kredit Beragun Properti Komersial	116,544	116,544	116,544
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	105,522,125	79,141,594	78,223,246
9	Tagihan Kepada Korporasi	312,757,780	282,459,576	273,943,145
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2,071,546	2,957,984	2,895,135
11	Aset Lainnya	37,505,726		18,727,986
TOTAL		**740,390,093**	**401,170,244**	**410,294,383**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150,995,954	114,626	114,626
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59,495,807	29,747,904	29,695,018
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	26,990,618	7,838,998	7,805,359
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6,892,640	2,640,512	2,640,512
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240,320	240,320	240,320
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	96,452,519	72,339,390	71,452,765
9	Tagihan Kepada Korporasi	271,709,338	271,709,338	266,795,595
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1,745,172	2,491,832	2,416,569
11	Aset Lainnya	31,712,868		14,438,494
TOTAL		**646,235,237**	**387,122,919**	**395,599,260**

Eksposur Tagihan Komitmen/Kontinjensi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.2 Pengungkapan Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	2,257,336	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	15,081,275	6,232,440	6,231,264
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10,468,862	5,234,431	5,234,166
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	2,694	943	943
6	Kredit Beragun Properti Komersial	67,708	67,708	67,708
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	718,028	538,521	527,644
9	Tagihan Kepada Korporasi	33,120,429	29,409,278	29,379,496
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	24,390	36,585	35,471
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		**61,740,722**	**41,519,906**	**41,476,692**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20,269	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13,924,621	6,962,310	6,962,310
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10,115,159	5,057,123	5,057,123
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1,522	533	533
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5,208	5,208	5,208
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	910,966	683,225	683,225
9	Tagihan Kepada Korporasi	28,900,364	28,900,364	28,900,364
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28,415	42,622	42,622
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		**53,906,525**	**41,651,386**	**41,651,386**

Tabel 6.2.2 Pengungkapan Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	2,257,336	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	15,080,903	6,232,254	6,231,078
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10,468,862	5,234,431	5,234,166
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	2,694	943	943
6	Kredit Beragun Properti Komersial	67,708	67,708	67,708
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	722,248	541,686	530,809
9	Tagihan Kepada Korporasi	33,120,431	29,409,280	29,379,498
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	24,390	36,585	35,471
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		**61,744,572**	**41,522,888**	**41,479,673**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20,269	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13,924,621	6,962,310	6,962,310
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10,115,159	5,057,123	5,057,123
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1,522	533	533
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5,208	5,208	5,208
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	915,385	686,539	686,539
9	Tagihan Kepada Korporasi	28,900,364	28,900,364	28,900,364
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28,415	42,622	42,622
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		**53,910,943**	**41,654,700**	**41,654,700**

Eksposur Counterparty Credit Risk - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.3 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk) - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,533,903	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	1,227,606	392,255	392,255
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	112,520	112,520	112,520
TOTAL		**19,874,029**	**504,775**	**504,775**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50,714	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3,884,653	882,036	882,036
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	321	241	241
6	Tagihan Kepada Korporasi	136,277	136,277	136,277
TOTAL		**4,071,965**	**1,018,553**	**1,018,553**

Tabel 6.2.3 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Pihak Lawan - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (Counterparty Credit Risk) (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,533,903	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	1,227,606	392,255	392,255
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	636,642	636,642	636,642
TOTAL		**20,398,151**	**1,028,897**	**1,028,897**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50,714	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3,884,653	882,036	882,036
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	321	241	241
6	Tagihan Kepada Korporasi	352,150	352,150	352,150
TOTAL		**4,287,838**	**1,234,426**	**1,234,426**

Eksposur Settlement Risk - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.4 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Setelmen (Settlement Risk) - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL

Tabel 6.2.4 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Setelmen (Settlement Risk) - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		**NIHIL**	**NIHIL**	**NIHIL**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		**NIHIL**	**NIHIL**	**NIHIL**

Eksposur Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.5 Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

Tabel 6.2.5 Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

Eksposur di Unit Usaha Syariah - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.6 Pengungkapan Eksposur di Unit Usaha Syariah - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	-

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	-

Tabel 6.2.6 Pengungkapan Eksposur di Unit Usaha Syariah dan/atau Perusahaan Anak yang Melakukan Kegiatan Usaha berdasarkan Prinsip Syariah (apabila ada) - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	37,501,609

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	38,020,265

Dengan demikian, total ATMR Bank Mandiri secara individual dan secara konsolidasi dengan perusahaan anak adalah sebagai berikut:

Tabel 6.1.7 Pengungkapan Total Pengukuran Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

	31 Desember 2014	31 Desember 2013
TOTAL ATMR RISIKO KREDIT	445,254,441	431,632,851
TOTAL FAKTOR PENGURANG MODAL	-	-

Tabel 6.2.7 Pengungkapan Total Pengukuran Risiko Kredit - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

	31 Desember 2014	31 Desember 2013
TOTAL ATMR RISIKO KREDIT	490,304,562	476,508,651
TOTAL FAKTOR PENGURANG MODAL	-	-

EKSPOSUR RISIKO KREDIT PER WILAYAH, JANGKA WAKTU DAN SEKTOR EKONOMI

Pengelolaan risiko kredit Bank dilakukan baik secara portfolio maupun sub-portfolio. Berdasarkan Pendekatan Standar, Bank memiliki eksposur per wilayah, jangka waktu dan sektor ekonomi sebagai berikut:

[Informasi terdapat pada halaman berikutnya]

Tagihan Bersih per Wilayah - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

		31 Desember 2014						
No	Kategori Portfolio	WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	2,164	-	-	906,673	524	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	9,850,627	4,978,438	2,029,263	7,569,783	13,110,108	2,558,704	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	46,916	352,574	38,612	107,811	78,260	169,742	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	932,335	1,465,505	1,325,317	932,604	1,562,221	893,692	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	182,413	1,839	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	7,218,885	8,571,906	5,188,562	5,190,846	24,917,963	7,254,714	
9	Tagihan kepada Korporasi	27,229,170	18,522,208	34,799,084	34,718,085	55,515,561	12,437,460	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	205,520	229,622	69,176	114,733	193,181	176,672	
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		**45,483,453**	**34,304,830**	**43,451,853**	**48,633,862**	**96,283,967**	**23,491,508**	

		31 Desember 2013						
No	Kategori Portfolio	WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	3,301	-	-	668,489	580	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	9,597,069	3,303,973	3,155,282	15,335,535	12,014,461	1,344,268	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	131,229	301,169	194,847	616,140	380,177	257,699	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	548,687	692,938	470,125	450,065	696,912	416,783	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244,988	-	-	-		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	6,574,621	7,897,254	5,050,164	4,903,634	21,429,889	6,402,285	
9	Tagihan kepada Korporasi	25,672,981	16,333,425	30,934,790	28,274,515	57,116,423	9,090,955	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	147,978	137,100	83,447	106,962	185,810	188,060	
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		**42,672,565**	**28,914,148**	**39,888,655**	**49,686,851**	**92,492,161**	**17,700,630**	

31 Desember 2014									
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	-	500	-	-	-	-	183,390,553	10,710,202	195,010,616
	580,055	3,047,287	4,350,695	1,371,386	307,000		27,014,153	208,561	76,976,060
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	268,651	124,538	2,466	62,278	243,414	8,023	37,101,100	4,842,671	43,447,056
	1,511,832	3,141,447	1,017,152	810,893	682,099	67,066			14,342,163
	-	-	-	-	-	-	-	-	184,252
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7,757,322	6,557,074	6,305,676	7,408,118	2,717,658	2,426,135	8,583,724	19,486	100,118,069
	17,181,682	38,421,239	18,510,599	8,147,757	5,001,485	1,625,937	60,362,513	13,352,421	345,825,201
	229,353	179,581	168,168	168,985	42,488	42,214	90,156	117,406	2,027,255
	-	-	-	-	-	-	35,249,402	-	35,249,402
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	27,528,895	**51,471,666**	**30,354,756**	**17,969,417**	**8,994,144**	**4,169,375**	**351,791,601**	**29,250,747**	**813,180,074**

	31 Desember 2013								
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
	-	-	-	11,258	-	-	149,669,566	501,292	150,854,486
	691,101	2,873,563	3,602,461	1,699,860	530,220	-	19,272,635	-	73,420,428
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	328,358	309,320	211,391	175,991	219,975	3,456	35,285,812	4,000,867	42,416,431
	734,576	1,367,768	602,189	518,876	353,495	41,748			6,894,162
	-	-	540	-	-	-	-	-	245,528
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7,739,645	7,449,638	6,315,557	7,111,944	2,322,218	2,123,751	6,212,764	8,052	91,541,416
	14,552,080	36,501,168	17,412,955	6,057,157	3,737,163	1,168,792	38,332,423	15,730,061	300,914,888
	144,570	160,822	122,977	149,964	31,138	37,083	51,348	161,019	1,708,278
	-	-	-	-	-	-	29,216,171	-	29,216,171
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	24,190,330	**48,662,279**	**28,268,070**	**15,725,050**	**7,194,209**	**3,374,830**	**278,040,719**	**20,401,291**	**697,211,789**

Tabel 2.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

		31 Desember 2014						
No	Kategori Portfolio	WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIR-MAN	WILAYAH VI / BANDUNG	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	2,164	-	-	906,673	524	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	9,850,627	4,978,438	2,029,263	7,569,783	13,110,108	2,558,704	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	46,916	352,574	38,612	107,811	78,260	169,742	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	932,335	1,465,505	1,325,317	932,604	1,562,221	893,692	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	182,413	1,839	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	7,218,885	8,571,906	5,188,562	5,190,846	24,917,963	7,254,714	
9	Tagihan kepada Korporasi	27,229,170	18,522,208	34,799,084	34,718,085	55,515,561	12,437,460	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	205,520	229,622	69,176	114,733	193,181	176,672	
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		**45,483,453**	**34,304,830**	**43,451,853**	**48,633,862**	**96,283,967**	**23,491,508**	

		31 Desember 2013						
No	Kategori Portfolio	WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIR-MAN	WILAYAH VI / BANDUNG	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	3,301	-	-	668,489	580	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	9,597,069	3,303,973	3,155,282	15,335,535	12,014,461	1,344,268	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	131,229	301,169	194,847	616,140	380,177	257,699	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	548,687	692,938	470,125	450,065	696,912	416,783	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244,988	-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	6,574,621	7,897,254	5,050,164	4,903,634	21,429,889	6,402,285	
9	Tagihan kepada Korporasi	25,672,981	16,333,425	30,934,790	28,274,515	57,116,423	9,090,955	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	147,978	137,100	83,447	106,962	185,810	188,060	
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		**42,672,565**	**28,914,148**	**39,888,655**	**49,686,851**	**92,492,161**	**17,700,630**	

31 Desember 2014									
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	-	500	-	-	-	-	184,076,432	10,830,143	195,816,436
	580,055	3,047,287	4,350,695	1,371,386	307,000	-	27,181,684	346,908	77,281,938
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	268,651	124,538	2,466	62,278	243,414	8,023	34,414,212	6,629,819	42,547,316
	1,511,832	3,141,447	1,017,152	810,893	682,099	67,066	-	-	14,342,163
	-	-	-	-	-	-	-	-	184,252
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7,757,322	6,557,074	6,305,676	7,408,118	2,717,658	2,426,135	14,710,039	19,486	106,244,384
	17,181,682	38,421,239	18,510,599	8,147,757	5,001,485	1,625,937	61,050,586	13,352,421	346,513,274
	229,353	179,581	168,168	168,985	42,488	42,214	160,228	117,406	2,097,327
	-	-	-	-	-	-	37,485,523	20,203	37,505,726
	-	-	-	-	-	-	67,518,801	-	67,518,801
	27,528,895	**51,471,666**	**30,354,756**	**17,969,417**	**8,994,144**	**4,169,375**	**426,597,505**	**31,316,385**	**890,051,617**

	31 Desember 2013								
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	-	-	-	11,258	-	-	149,767,391	615,918	151,066,937
	691,101	2,873,563	3,602,461	1,699,860	530,220	-	19,272,635	-	73,420,428
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	328,358	309,320	211,391	175,991	219,975	3,456	30,815,149	7,045,529	40,990,430
	734,576	1,367,768	602,189	518,876	353,495	41,748	-	-	6,894,162
	-	-	540	-	-	-	-	-	245,528
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7,739,645	7,449,638	6,315,557	7,111,944	2,322,218	2,123,751	12,039,534	8,091	97,368,225
	14,552,080	36,501,168	17,412,955	6,057,157	3,737,163	1,168,792	38,379,387	15,730,061	300,961,852
	144,570	160,822	122,977	149,964	31,138	37,083	116,657	161,019	1,773,587
	-	-	-	-	-	-	31,696,389	16,480	31,712,868
	-	-	-	-	-	-	66,054,001	-	66,054,001
	24,190,330	**48,662,279**	**28,268,070**	**15,725,050**	**7,194,209**	**3,374,830**	**348,141,142**	**23,577,098**	**770,488,018**

Tagihan Bersih per Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014					
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kontraktual	Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	58,695,404	28,015,342	36,270,161	24,257,522	47,772,187	195,010,616
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	39,019,449	7,953,449	8,938,419	21,064,744	-	76,976,061
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	25,606,804	6,063,615	3,343,841	28,955	8,403,840	43,447,055
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	89,102	788,634	1,589,326	11,875,099		14,342,161
6	Kredit Beragun Properti Komersial	182,413	-	1,839	-	-	184,252
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	20,299,227	38,728,800	15,116,524	25,973,516	-	100,118,067
9	Tagihan kepada Korporasi	205,804,421	41,950,720	53,277,762	44,792,299	-	345,825,202
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	916,663	589,855	156,077	364,659	-	2,027,254
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	35,249,402	35,249,402
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
TOTAL		**350,613,483**	**124,090,415**	**118,693,949**	**128,356,794**	**91,425,429**	**813,180,070**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013					
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kon-traktual	Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	31,638,187	429,670	4,084,109	74,099,889	40,602,631	150,854,486
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	17,723,353	9,513,710	5,790,843	40,392,522	-	73,420,428
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	18,152,559	3,305,234	5,875,164	1,652,823	13,430,651	42,416,431
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	605	94,428	288,202	6,510,927		6,894,162
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244,988	540	-	-	245,528
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	8,196,773	25,401,401	21,313,960	36,629,282	-	91,541,416
9	Tagihan kepada Korporasi	64,487,942	56,193,050	63,446,949	116,786,947	-	300,914,888
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	248,300	687,630	341,595	430,753	-	1,708,278
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	29,216,171	29,216,171
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
TOTAL		**140,447,719**	**95,870,111**	**101,141,362**	**276,503,143**	**83,249,453**	**697,211,788**

Tabel 2.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014					
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kon-traktual	Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	55,868,751	28,015,342	37,075,981	24,257,522	50,598,840	195,816,436
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	39,019,449	7,953,449	9,244,305	21,064,744	-	77,281,947
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	24,144,262	6,063,615	3,343,841	28,955	8,966,457	42,547,130
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	89,102	788,634	1,589,326	11,875,099		14,342,161
6	Kredit Beragun Properti Komersial	182,413	-	1,839	-	-	184,252
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	20,299,227	38,728,800	21,242,830	25,973,516	-	106,244,373
9	Tagihan kepada Korporasi	205,804,421	41,950,720	53,967,413	44,792,299	-	346,514,853
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	916,663	589,855	224,759	364,659		2,095,936
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	37,505,726	37,505,726
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
TOTAL		**346,324,288**	**124,090,415**	**126,690,294**	**128,356,794**	**97,071,023**	**822,532,814**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013					
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn	Non-Kon-traktual	Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	72,240,818	429,670	4,084,109	74,312,340	-	151,066,937
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	17,723,353	9,513,710	5,790,843	40,392,522		73,420,428
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	32,172,800	3,305,234	5,875,164	1,652,823	1,373	43,007,394
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	605	94,428	288,202	6,510,927	-	6,894,162
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244,988	540	-	-	245,528
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	8,196,773	25,401,401	27,143,072	36,629,282	-	97,370,528
9	Tagihan kepada Korporasi	64,487,942	56,193,050	63,493,913	116,786,947	-	300,961,852
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	248,300	687,630	408,073	430,753	-	1,774,756
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	29,730,978	29,730,978
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	66,118,174	-	-	66,118,174
TOTAL		**195,070,591**	**125,516,308**	**173,202,090**	**276,715,594**	**86,154**	**770,590,737**

Tagihan Bersih per Sektor Ekonomi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.3.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2014					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	14,111,150	-	-	-	
2	Perikanan	-	-	-	-	-	
3	Pertambangan dan Penggalian	-	12,122,249	-	-	-	
4	Industri pengolahan	-	10,235,066	-	602	-	
5	Listrik, Gas dan Air	-	10,189,146	-	-	-	
6	Konstruksi	-	4,206,135	-	-	-	
7	Perdagangan besar dan eceran	3,188	28,996	-	6,855	-	
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	885	-	-	2,150	
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	1,518,286	-	-	-	
10	Perantara keuangan	-	5,357,996	-	2,304,975	-	
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	703,713	2,131,411	-	149,100	-	
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	2,978,680	-	-	-	-	
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	476	-	-	-	
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	-	-	-	19,455	-	
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	32,521	14,340,012	
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	191,325,036	17,074,264	-	40,933,549	-	
TOTAL		**195,010,616**	**76,976,061**	**-**	**43,447,056**	**14,342,162**	

	31 Desember 2014						
	Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/ Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
	-	-	2,873,622	37,434,582	79,428	-	-
	-	-	108,653	259,685	5,475	-	-
	-	-	38,968	20,230,526	9,572	-	-
	-	-	795,038	94,435,896	105,008	-	-
	-	-	17,854	3,722,150	40,436	-	-
	-	-	322,481	12,863,367	16,111	-	-
	-	-	19,700,484	59,783,315	792,394	-	-
	-	-	2,226,252	3,103,072	37,628	-	-
	-	-	373,448	19,122,595	174,577	-	-
	-	-	68,587	7,726,222	1,645	-	-
	184,252	-	3,022,022	17,148,603	88,234	-	-
	-	-	55,262	94,759	350	-	-
	-	-	11,626	139,253	215	-	-
	-	-	82,184	816,094	2,786	-	-
	-	-	8,371	244,835		-	-
	-	-	17,824	23,864	379	-	-
	-	-				-	-
	-	-	229,319	1,035,886	2,778	-	-
	-	-	69,937,029	4,970,096	668,846	-	-
	-	-	229,043	62,670,403	1,391	35,249,402	-
	184,252	-	**100,118,067**	**345,825,203**	**2,027,255**	**35,249,402**	

Tagihan Bersih per Sektor Ekonomi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.3.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2013					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	13,277,249	-	-	-	
2	Perikanan	-	-	-	-	-	
3	Pertambangan dan Penggalian	631	12,587,289	-	-	-	
4	Industri pengolahan	-	8,479,910	-	802	-	
5	Listrik, Gas dan Air	-	10,550,137	-	-	-	
6	Konstruksi	6,255	3,229,612	-	-	-	
7	Perdagangan besar dan eceran	3,250	79,998	-	-	-	
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	401,500	-	-	-	
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	1,510,392	-	-	-	
10	Perantara keuangan	-	7,641,426	-	1,984,456	-	
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	409,520	1,715,885	-	207,517	9,902	
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	421,233	-	-	-	-	
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	1,096	-	-	-	
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	-	-	-	50,938	-	
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	5,002	6,878,667	
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	150,013,597	13,945,934	-	40,167,716	5,593	
TOTAL		**150,854,486**	**73,420,428**	**-**	**42,416,431**	**6,894,162**	

	31 Desember 2013						
	Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/ Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
	-	-	2,375,411	35,672,341	53,895	-	-
	-	-	65,700	387,933	26,134	-	-
	-	-	48,775	16,544,460	5,671	-	-
	-	-	887,690	81,937,061	81,767	-	-
	-	-	21,485	3,720,632	16	-	-
	-	-	339,264	10,250,410	19,605	-	-
	-	-	18,018,035	54,351,792	699,785	-	-
	-	-	1,768,096	2,238,479	31,992	-	-
	-	-	349,042	21,017,199	36,308	-	-
	-	-	36,034	5,763,215	1,565	-	-
	245,528	-	2,734,527	15,858,740	76,047	-	-
	-	-	51,729	114,024	1,597	-	-
	-	-	13,192	132,955	163	-	-
	-	-	75,207	924,221	2,703	-	-
	-	-	10,920	179,207		-	-
	-	-	16,736	25,191	451	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	17,609	435,970	513	-	-
	-	-	59,045,829	1,837,203	458,408		-
	-	-	5,666,135	49,523,855	211,658	29,216,171	-
	245,528	-	**91,541,416**	**300,914,888**	**1,708,278**	**29,216,171**	-

Tabel 2.3.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2014					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	14,111,150	-	-	-	
2	Perikanan	-	-	-	-	-	
3	Pertambangan dan Penggalian	-	12,122,249	-	-	-	
4	Industri pengolahan	-	10,235,066	-	602	-	
5	Listrik, Gas dan Air	-	10,189,146	-	-	-	
6	Konstruksi	-	4,206,135	-	-	-	
7	Perdagangan besar dan eceran	3,188	28,996	-	6,855	-	
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	885	-	-	2,150	
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	1,518,286	-	-	-	
10	Perantara keuangan	-	5,357,996	-	2,304,975	-	
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	703,713	2,131,411	-	149,100	-	
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	2,978,680	-	-	-	-	
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	476	-	-	-	
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	-	-	-	19,455	-	
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	32,521	14,340,012	
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	192,130,855	17,380,143	-	40,033,808	-	
TOTAL		**195,816,436**	**77,281,939**	**-**	**42,547,316**	**14,342,162**	

	31 Desember 2014						
	Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/ Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
	-	-	2,873,622	37,434,582	79,428	-	-
	-	-	108,653	259,685	5,475	-	-
	-	-	38,968	20,230,526	9,572	-	-
	-	-	795,038	94,435,896	105,008	-	-
	-	-	17,854	3,722,150	40,436	-	-
	-	-	322,481	12,863,367	16,111	-	-
	-	-	19,700,484	59,783,315	792,394	-	-
	-	-	2,226,252	3,103,072	37,628	-	-
	-	-	373,448	19,122,595	174,577	-	-
	-	-	68,587	7,726,222	1,645	-	-
	184,252	-	3,022,022	17,148,603	88,234	-	-
	-	-	55,262	94,759	350	-	-
	-	-	11,626	139,253	215	-	
	-	-	82,184	816,094	2,786	-	-
	-	-	8,371	244,835		-	-
	-	-	17,824	23,864	379	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	229,319	1,035,886	2,778	-	-
	-	-	69,937,029	4,970,096	668,846	-	-
	-	-	6,355,358	63,358,476	71,465	37,505,726	67,518,801
	184,252	**-**	**106,244,382**	**346,513,276**	**2,097,327**	**37,505,726**	**67,518,801**

Tabel 2.3.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2013					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	13,277,249	-	-	-	
2	Perikanan	-	-	-	-	-	
3	Pertambangan dan Penggalian	631	12,587,289	-	-	-	
4	Industri pengolahan	-	8,479,910	-	802	-	
5	Listrik, Gas dan Air	-	10,550,137	-	-	-	
6	Konstruksi	6,255	3,229,612	-	-	-	
7	Perdagangan besar dan eceran	3,250	79,998	-	-	-	
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	401,500	-	-	-	
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	1,510,392	-	-	-	
10	Perantara keuangan	-	7,641,426	-	1,984,456	-	
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	409,520	1,715,885	-	207,517	9,902	
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	421,233	-	-	-	-	
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	1,096	-	-	-	
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	-	-	-	50,938	-	
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	5,002	6,878,667	
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	150,226,048	13,945,934	-	38,741,715	5,593	
TOTAL		**151,066,937**	**73,420,428**	**-**	**40,990,430**	**6,894,162**	

Catatan: Tagihan bersih Perusahaan Anak dicatat dalam Sektor Ekonomi Lainnya

	31 Desember 2013						
	Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/ Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
	-	-	2,375,411	35,672,341	53,895	-	-
	-	-	65,700	387,933	26,134	-	-
	-	-	48,775	16,544,460	5,671	-	-
	-	-	887,690	81,937,061	81,767	-	-
	-	-	21,485	3,720,632	16	-	-
	-	-	339,264	10,250,410	19,605	-	-
	-	-	18,018,035	54,351,792	699,785	-	-
	-	-	1,768,096	2,238,479	31,992	-	-
	-	-	349,042	21,017,199	36,308	-	-
	-	-	36,034	5,763,215	1,565	-	-
	245,528	-	2,734,527	15,858,740	76,047	-	-
	-	-	51,729	114,024	1,597	-	-
	-	-	13,192	132,955	163	-	-
	-	-	75,207	924,221	2,703	-	-
	-	-	10,920	179,207		-	-
	-	-	16,736	25,191	451		-
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	17,609	435,970	513	-	-
	-	-	59,045,829	1,837,203	458,408	-	-
	-	-	11,492,944	49,570,819	276,967	31,712,868	66,054,001
	245,528	**-**	**97,368,225**	**300,961,852**	**1,773,587**	**31,712,868**	**66,054,001**

EKSPOSUR RISIKO KREDIT DAN PENCADANGAN

Bank menerapkan kebijakan yang pruden dalam mitigasi risiko kredit, termasuk dalam menetapkan pencadangan kerugian penurunan nilai aktiva.

Pencadangan per Wilayah - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.4.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah					
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan	45,155,977	33,931,561	43,699,865	46,420,606	97,175,741	23,846,419
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)	-	-	-	-	-	-
	a. Belum jatuh tempo	1,164,129	1,374,999	5,630,668	8,691,257	8,905,886	660,173
	b. Telah jatuh tempo	474,308	487,399	782,944	540,112	1,926,118	569,091
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	162,864	1,313	1,011,031	810,980	4,386,257	456,395
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	333,478	371,340	204,964	170,566	450,611	368,926
5	Tagihan yang dihapus buku **)	186,628	205,358	123,067	119,496	151,270	477,903

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013					
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah					
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan	41.749.255	28.274.674	40.482.001	49.024.181	93.528.898	18.103.653
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)	-	-	-	-	-	-
	a. Belum jatuh tempo	5,151,951	1,440,568	5,160,799	10,621,259	10,480,346	1,116,662
	b. Telah jatuh tempo	370.374	297.180	828.462	494.729	1.102.186	673.004
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	139.683	1.388	1.227.017	794.020	4.280.173	596.889
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	258.685	240.877	132.036	461.553	337.412	255.772
5	Tagihan yang dihapus buku **)	212.960	171.428	118.263	264.576	159.650	165.966

**) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1)*

***) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual*

Berdasarkan Pendekatan Standar, posisi pencadangan yang dialokasikan Bank sesuai kategori tagihan dan mutasinya adalah sebagai berikut:

	31 Desember 2014								
	Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
	27,462,472	50,777,234	30,349,217	18,055,137	9,018,061	4,180,515	308,707,247	25,938,182	764,718,234
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	852,932	3,935,995	157,204	2,105,314	475,795	80,086	23,700,849		57,735,286
	742,475	541,142	360,354	354,438	137,535	92,158	1,888,698	221,148	9,117,920
	627,867	1,005,487	27,211	93,639	65,278	89	1,197,064	51,155	9,896,630
	337,084	337,192	276,645	274,382	57,048	71,140	1,333,600	65,695	4,652,671
	248,090	319,576	154,355	255,629	23,882	52,524	588,284	80,100	2,986,162

	31 Desember 2013								
	Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
	23.867.766	48.047.269	28.167.949	16.092.397	7.199.190	3.389.264	236.853.066	18.303.436	653.082.999
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	697,290	7,285,434	181,567	1,789,288	1,298,587	51,997	-	-	45,275,746
	343.112	1.036.605	269.531	403.593	70.007	82.102	1.748.404	190.106	7.909.395
	425.642	983.465	10.870	296.472	58.948	308	976.632	333.160	10.124.667
	375.077	264.922	214.523	244.625	50.644	69.608	818.920	378	3.725.032
	145.952	281.695	99.207	185.213	20.897	28.505	449.909	-	2.304.223

Tabel 2.4.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah					
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)
1	Tagihan	45,155,977	33,931,561	43,699,865	46,420,606	97,175,741	23,846,419
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)	-	-	-	-	-	-
	a. Belum jatuh tempo	1,164,129	1,374,999	5,630,668	8,691,257	8,905,886	660,173
	b. Telah jatuh tempo	474,308	487,399	782,944	540,112	1,926,118	569,091
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	162,864	1,313	1,011,031	810,980	4,386,257	456,395
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	333,478	371,340	204,964	170,566	450,611	368,926
5	Tagihan yang dihapus buku **)	186,628	205,358	123,067	119,496	151,270	477,903

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013					
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah					
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)
1	Tagihan	41,749,255	28,274,674	40,482,001	49,024,181	93,528,898	18,103,653
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)	-	-	-	-	-	-
	a. Belum jatuh tempo	5,151,951	1,440,568	5,160,799	10,621,259	10,480,346	1,116,662
	b. Telah jatuh tempo	370,374	297,180	828,462	494,729	1,102,186	673,004
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	139,683	1,388	1,227,017	794,020	4,280,173	596,889
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	258,685	240,877	132,036	461,553	337,412	255,772
5	Tagihan yang dihapus buku **)	212,960	171,428	118,263	264,576	159,650	165,966

**) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1)*

***) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual*

n)

	31 Desember 2014								
	Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	27,462,472	50,777,234	30,349,217	18,055,137	9,018,061	4,180,515	384,723,642	28,003,820	842,800,267
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	852,932	3,935,995	157,204	2,105,314	475,795	80,086	23,700,849		57,735,286
	742,475	541,142	360,354	354,438	137,535	92,158	2,012,448	221,148	9,241,670
	627,867	1,005,487	27,211	93,639	65,278	89	1,197,064	51,155	9,896,630
	337,084	337,192	276,645	274,382	57,048	71,140	3,091,136	65,695	6,410,207
	248,090	319,576	154,355	255,629	23,882	52,524	588,284	80,100	2,986,162

	31 Desember 2013								
	Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	23,867,766	48,047,269	28,167,949	16,092,397	7,199,190	3,389,264	309,457,729	18,303,436	725,687,662
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	697,290	7,285,434	181,567	1,789,288	1,298,587	51,997	-	-	45,275,746
	343,112	1,036,605	269,531	403,593	70,007	82,102	1,851,981	190,106	8,012,972
	425,642	983,465	10,870	296,472	58,948	308	2,077,431	333,160	11,225,467
	375,077	264,922	214,523	244,625	50,644	69,608	818,920	378	3,725,032
	145,952	281,695	99,207	185,213	20,897	28,505	449,909	-	2,304,223

Pencadangan per Sektor Ekonomi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.5.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2014							
No	Sektor Ekonomi *)	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)-Individual	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)-Kolektif ***)	Tagihan yang dihapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	53,784,726	182,655	218,892	124,014	154,418	88,421
2	Perikanan	374,419	8,457	11,837	129	7,657	300,312
3	Pertambangan dan Penggalian	31,959,993	2,074,924	310,439	301,321	26,703	1,613
4	Industri pengolahan	107,034,302	13,065,038	1,627,407	5,750,816	176,853	424,226
5	Listrik, Gas dan Air	12,187,651	465,190	427,211	400,335	942	46
6	Konstruksi	17,008,363	5,510,669	32,521	356,759	32,556	33,568
7	Perdagangan besar dan eceran	80,744,675	8,255,004	2,834,090	1,315,775	1,413,298	1,219,722
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	5,457,763	31,458	88,332	29,189	89,448	79,588
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	21,876,259	3,782,090	537,125	672,753	83,725	19,306
10	Perantara keuangan	13,596,564	-	3,844	-	24,229	20
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	23,357,847	647,201	218,479	197,579	221,715	103,434
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3,046,385	-	758	-	1,462	23,620
13	Jasa pendidikan	159,217		8,151	7,709	695	124
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	912,012	11,751	6,088	11,450	4,448	2,060
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	253,999	-	-	-	540	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42,420	-	839	-	1,027	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya		-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	1,294,639		10,603	5,330	3,764	376,574
19	Bukan Lapangan Usaha	91,181,620	-	1,530,517	-	1,252,453	-
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	300,445,380	23,700,849	1,250,786	723,472	1,156,738	313,528
TOTAL		**764,718,234**	**57,735,286**	**9,117,919**	**9,896,631**	**4,652,671**	**2,986,162**

**) Sektor-sektor yang diungkapkan adalah sektor yang memiliki nilai nominal/saldo yang material. Untuk sektor-sektor yang tidak material, digabungkan menjadi satu dengan nama sektor lain-lain dan dijelaskan kepada stakeholder.*

***) Tagihan secara gross (sebelum dikurangi CKPN).*

****) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1).*

*****) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.*

Tabel 2.5.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2013							
No	Sektor Ekonomi *)	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)-Individual	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)-Kolektif ***)	Tagihan yang dihapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	50.788.408	229,070	118,341	94,903	109,535	105,739
2	Perikanan	499.063	6,813	50,995	755	26,700	-
3	Pertambangan dan Penggalian	28.825.609		24,439		29,444	2,997
4	Industri pengolahan	93.250.174	19,050,212	2,004,985	6,558,599	103,402	221,475
5	Listrik, Gas dan Air	12.382.187	2,613,098	46	260,561	433	65,365
6	Konstruksi	13.382.134	1,870,620	42,904	257,155	26,858	35,664
7	Perdagangan besar dan eceran	73.282.393	9,106,098	2,689,853	1,285,077	1,165,738	980,624
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	4.520.956	1,321,307	75,209	48,607	72,379	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	23.445.965	3,622,977	335,196	667,117	53,920	313,229
10	Perantara keuangan	14.553.072	-	3,700	-	1,276	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	21.233.581	681,168	187,470	91,061	97,638	
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	579.459	-	2,695	-	1,403	579,130
13	Jasa pendidikan	153.172	7,704	8,064	7,704	807	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.014.491	14,084	6,126	13,428	2,807	-
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	187.226	-	-	-	31,168	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42.657	-	896	-	652	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	503.532	-	1,064	-	502	-
19	Bukan Lapangan Usaha	68.964.693	-	902,441	-	746,126	-
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	245.474.227	10,333,353	1,454,969	839,701	1,254,246	-
TOTAL		**653.082.999**	**48,856,505**	**7,909,395**	**10,124,667**	**3,725,032**	**2,304,223**

**) Sektor-sektor yang diungkapkan adalah sektor yang memiliki nilai nominal/saldo yang material. Untuk sektor-sektor yang tidak material, digabungkan menjadi satu dengan nama sektor lain-lain dan dijelaskan kepada stakeholder.*

***) Tagihan secara gross (sebelum dikurangi CKPN).*

****) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1).*

*****) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.*

Tabel 2.5.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2014							
No	Sektor Ekonomi	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual ***)	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif ***)	Tagihan yang di-hapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	53,784,726	182,655	218,892	124,014	154,418	88,421
2	Perikanan	374,419	8,457	11,837	129	7,657	300,312
3	Pertambangan dan Penggalian	31,959,993	2,074,924	310,439	301,321	26,703	1,613
4	Industri pengolahan	107,034,302	13,065,038	1,627,407	5,750,816	176,853	424,226
5	Listrik, Gas dan Air	12,187,651	465,190	427,211	400,335	942	46
6	Konstruksi	17,008,363	5,510,669	32,521	356,759	32,556	33,568
7	Perdagangan besar dan eceran	80,744,675	8,255,004	2,834,090	1,315,775	1,413,298	1,219,722
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	5,457,763	31,458	88,332	29,189	89,448	79,588
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	21,876,259	3,782,090	537,125	672,753	83,725	19,306
10	Perantara keuangan	13,596,564	-	3,844	-	24,229	20
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	23,357,847	647,201	218,479	197,579	221,715	103,434
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	3,046,385	-	758	-	1,462	23,620
13	Jasa pendidikan	159,217	-	8,151	7,709	695	124
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	912,012	11,751	6,088	11,450	4,448	2,060
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	253,999	-	-	-	540	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42,420	-	839	-	1,027	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	1,294,639	-	10,603	5,330	3,764	376,574
19	Bukan Lapangan Usaha	91,181,620	-	1,530,517	-	1,252,453	-
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	378,527,413	23,700,849	1,374,537	723,472	2,914,274	313,528
TOTAL		**842,800,267**	**57,735,286**	**9,241,670**	**9,896,631**	**6,410,207**	**2,986,162**

**) Sektor-sektor yang diungkapkan adalah sektor yang memiliki nilai nominal/saldo yang material. Untuk sektor-sektor yang tidak material, digabungkan menjadi satu dengan nama sektor lain-lain dan dijelaskan kepada stakeholder.*

***) Tagihan secara gross (sebelum dikurangi CKPN).*

****) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1).*

*****) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.*

Tabel 2.5.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2013							
No	Sektor Ekonomi	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual ***)	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif ***)	Tagihan yang di-hapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, Perburuan dan Kehutanan	50,788,408	229,070	118,341	94,903	109,535	105,739
2	Perikanan	499,063	6,813	50,995	755	26,700	
3	Pertambangan dan Penggalian	28,825,609		24,439		29,444	2,997
4	Industri pengolahan	93,250,174	19,050,212	2,004,985	6,558,599	103,402	221,475
5	Listrik, Gas dan Air	12,382,187	2,613,098	46	260,561	433	65,365
6	Konstruksi	13,382,134	1,870,620	42,904	257,155	26,858	35,664
7	Perdagangan besar dan eceran	73,282,393	9,106,098	2,689,853	1,285,077	1,165,738	980,624
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	4,520,956	1,321,307	75,209	48,607	72,379	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	23,445,965	3,622,977	335,196	667,117	53,920	313,229
10	Perantara keuangan	14,553,072	-	3,700	-	1,276	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	21,233,581	681,168	187,470	91,061	97,638	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	579,459	-	2,695	-	1,403	579,130
13	Jasa pendidikan	153,172	7,704	8,064	7,704	807	
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1,014,491	14,084	6,126	13,428	2,807	
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	187,226	-	1	-	31,168	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42,657	-	896	-	652	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	503,532	-	1,064	-	502	-
19	Bukan Lapangan Usaha	68,964,693	-	902,441	-	746,126	-
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	245,474,227	10,333,353	1,454,969	839,701	1,254,246	-
TOTAL		**653,082,999**	**48,856,505**	**7,909,395**	**10,124,667**	**3,725,032**	**2,304,223**

**) Sektor-sektor yang diungkapkan adalah sektor yang memiliki nilai nominal/saldo yang material. Untuk sektor-sektor yang tidak material, digabungkan menjadi satu dengan nama sektor lain-lain dan dijelaskan kepada stakeholder.*

***) Tagihan secara gross (sebelum dikurangi CKPN).*

****) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1).*

*****) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.*

Rincian Mutasi Pencadangan - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.6.a Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Keterangan	31 Desember 2014	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Saldo awal CKPN	11,307,376	5,520,976
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan (Net)	474,182	3,952,348
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	541,428	3,990,776
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	(67,246)	(38,428)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan pada peride berjalan	(627,225)	(2,358,937)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya pada periode berjalan *)	(1,033)	(361,423)
Saldo Akhir CKPN *)		**11,153,300**	**6,752,964**

No	Keterangan	31 Desember 2013	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(4)	(5)
1	Saldo awal CKPN	9.639.019	4.510.769
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan (Net)	2.193.018	3.557.425
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	2.193.018	3.557.614
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-	(189)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan pada peride berjalan	(524.532)	(1.779.691)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya pada periode berjalan *)	(130)	(767.528)
Saldo Akhir CKPN **)		**11.307.375**	**5.520.975**

**) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing dan pengakuan pendapatan bunga atas bagian yang tidak mengalami penurunan nilai dari kredit yang mengalami penurunan nilai*

***) Tidak termasuk CKPN dari transaksi Rekening Administratif*

Tabel 2.6.b Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Keterangan	31 Desember 2014	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Saldo awal CKPN	11,393,531	7,208,428
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan	983,676	4,734,454
	2.a. Pembentukan CKPN pada periode berjalan	1,022,877	4,778,261
	2.b. Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-39,201	(43,807)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan	(627,225)	(3,528,138)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya	(935)	(106,168)
Saldo Akhir CKPN *)		**11,749,047**	**8,308,576**

No	Keterangan	31 Desember 2013	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Saldo awal CKPN	9.620.978	5,897,068
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan	2.297.215	2,699,810
	2.a. Pembentukan CKPN pada periode berjalan	2.297.215	2,991,159
	2.b. Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-	(291,349)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan	(524.532)	(2,633,369)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya	(131)	1,244,919
Saldo Akhir CKPN *)		**11.393.530**	**7,208,428**

**) Tidak termasuk CKPN dari transaksi Rekening Administratif*

EKSPOSUR RISIKO KREDIT BERDASARKAN PERINGKAT

Pelaporan Pendekatan Standar oleh Bank saat ini tidak menggunakan peringkat eksternal terhadap kategori portfolio, namun demikian untuk kebutuhan simulasi Bank telah melakukan perhitungan eksposur berdasarkan peringkat eksternal seperti terlihat pada tabel berikut:

Tagihan Bersih sesuai Skala Peringkat - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portfolio	31 Desember 2014						
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					
			Peringkat Jangka panjang					
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d. A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr] AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr] BB-	
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	134,010	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	21,515,116	10,805,364	15,497,376	-	165,771	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	25,321	-	-	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	
9	Tagihan kepada Korporasi	-	12,885,997	21,095,056	13,649,025	3,651,895	107	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	383,442	-	225,109	158,510	-	
TOTAL		**-**	**34,535,123**	**31,900,420**	**29,171,722**	**3,651,895**	**165,878**	

	31 Desember 2014							
	Tagihan Bersih							
	Peringkat Jangka Pendek						Tanpa Peringkat	TOTAL
	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	-	-	-	-	-	-	194,876,606	195,010,616
	-	-	-	-	-	-	28,992,432	76,976,059
	-	-	-	-	-	-		
	-	-	-	-	-	-	43,421,735	43,447,056
	-	-	-	-	-	-	14,342,162	14,342,162
	-	-	-	-	-	-	184,252	184,252
	-	-	-	-	-	-		
	-	-	-	-	-	-	100,118,067	100,118,067
	-	-	-	-	-	-	294,543,124	345,825,204
	-	-	-	-	-	-	2,027,255	2,027,255
	-	-	-	-	-	-	35,249,402	35,249,402
	-	-	-	-	-	-		
	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**713,755,035**	**813,180,073**

Tabel 3.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portfolio	31 Desember 2013						
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					
			Peringkat Jangka panjang					
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d. A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr] AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr] BB-	
		PT Pemer-ingkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-	-	-	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		-	-	-	-	-	-	

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SE BI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat

	31 Desember 2013							
	Tagihan Bersih							
	Peringkat Jangka Pendek						Tanpa Peringkat	TOTAL
	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	-	-	-	-	-	-	150.854.486	150.854.486
	-	-	-	-	-	-	73.420.428	73.420.428
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	42.416.431	42.416.431
	-	-	-	-	-	-	6.894.162	6.894.162
	-	-	-	-	-	-	245.528	245.528
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	91.541.416	91.541.416
	-	-	-	-	-	-	300.914.888	300.914.888
	-	-	-	-	-	-	1.708.278	1.708.278
	-	-	-	-	-	-	29.216.171	29.216.171
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**697.211.789**	**697.211.789**

Tabel 3.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (d

	Kategori Portfolio	31 Desember 2014						
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					
			Peringkat Jangka panjang					
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d. A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr] AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr] BB-	
		PT Pemer-ingkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	134,010	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	21,515,116	10,805,364	15,497,376	-	165,771	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	25,321	-	-	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	
9	Tagihan kepada Korporasi	-	12,885,997	21,095,056	13,649,025	3,651,895	107	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	
11	Aset Lainnya	-	-		-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	383,442	-	225,109	158,510	-	
TOTAL			**34,535,124**	**31,900,421**	**29,171,722**	**3,651,895**	**165,878**	

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SE BI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat

dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2014							
Tagihan Bersih							
Peringkat Jangka Pendek						Tanpa Peringkat	TOTAL
B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
-	-	-	-	-	-	195,682,426	195,816,436
-	-	-	-	-	-	29,298,312	77,281,939
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	42,521,995	42,547,316
-	-	-	-	-	-	14,342,162	14,342,162
-	-	-	-	-	-	184,252	184,252
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	106,244,382	106,244,382
-	-	-	-	-	-	295,231,196	346,513,276
-	-	-	-	-	-	2,097,327	2,097,327
-	-	-	-	-	-	37,505,726	37,505,726
-	-	-	-	-	-	66,751,741	67,518,801
-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**789,859,518**	**890,051,617**

Tabel 3.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portfolio	31 Desember 2013					
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih				
			Peringkat Jangka panjang				
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d. A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr] AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr] BB-
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
TOTAL		-	-	-	-	-	-

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SE BI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat

	31 Desember 2013							
	Tagihan Bersih							
	Peringkat Jangka Pendek						Tanpa Peringkat	TOTAL
	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	-	-	-	-	-	-	151.066.937	151.066.937
	-	-	-	-	-	-	73.420.428	73.420.428
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	40.990.430	40.990.430
	-	-	-	-	-	-	6.894.162	6.894.162
	-	-	-	-	-	-	245.528	245.528
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	97.368.225	97.368.225
	-	-	-	-	-	-	300.961.852	300.961.852
	-	-	-	-	-	-	1.773.587	1.773.587
	-	-	-	-	-	-	31.712.868	31.712.868
	-	-	-	-	-	-	66.054.001	66.054.001
	-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**770.488.018**	**770.488.018**

EKSPOSUR RISIKO KREDIT UNTUK TRANSAKSI DERIVATIF DAN REPO/REVERSE REPO

Sesuai kondisi pasar keuangan Indonesia yang belum memiliki banyak instrumen derivatif, Bank memiliki eksposur derivatif yang tidak terlalu signifikan, dengan posisi terbesar adalah pada transaksi *fx swap*, sedangkan eksposur derivatif suku bunga berasal dari transaksi *interest rate swap*. Posisi transaksi *reverse repo* adalah dengan bank lain dan korporasi, sedangkan transaksi *repo* adalah dengan bank lain dengan *underlying* Obligasi Pemerintah. Berdasarkan pelaporan Pendekatan Standar, eksposur Bank di transaksi derivatif, *repo* dan *reverse repo* adalah sebagai berikut:

Transaksi Derivatif - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.2.a Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Derivatif (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2014									
No	Variabel yang Mendasari	Notional Amount			Tagihan Derivatif	Kewajiban Derivatif	Tagihan Bersih Sebelum MRK	MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK
		≤ 1 Tahun	> 1 Tahun - ≤ 5 Tahun	> 5 Tahun					
BANK SECARA INDIVIDUAL									
1	Suku Bunga	4,500,000	11,881,850	-	9,796	49,059	69,205	-	69,205
2	Nilai Tukar	23,549,518	-	-	65,494	110,959	300,989	-	300,989
3	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		**28,049,518**	**11,881,850**	**-**	**65,494**	**160,018**	**370,194**	**-**	**370,194**
BANK SECARA KONSOLIDASI									
1	Suku Bunga	4,500,000	11,881,850	-	9,796	49,059	69,205	-	69,205
2	Nilai Tukar	23,549,518	-	-	65,494	110,978	300,989	-	300,989
3	Saham	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Logam selain Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		**28,049,518**	**11,881,850**	**-**	**75,289**	**160,038**	**370,194**	**-**	**370,194**

31 Desember 2013									
No	Variabel yang Mendasari	Notional Amount			Tagihan Derivatif	Kewajiban Derivatif	Tagihan Bersih Sebelum MRK	MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK
		≤ 1 Tahun	> 1 Tahun - ≤ 5 Tahun	> 5 Tahun					
BANK SECARA INDIVIDUAL									
1	Suku Bunga	4,000,000	500,000	-	192,277	174,969	25,264	-	25,264
2	Nilai Tukar	26,341,943	-	-	153,184	225,119	416,597	-	416,597
3	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		30,341,943	500,000		345,461	400,088	441,861		441,861
BANK SECARA KONSOLIDASI									
1	Suku Bunga	4,000,000	500,000	-	192,277	174,969	25,264	-	25,264
2	Nilai Tukar	26,341,943	-	-	153,184	225,119	416,597	-	416,597
3	Saham	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Logam selain Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		30,341,943	500,000		345,461	400,088	441,861	-	441,861

Transaksi Repo - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.2.b.1. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Repo - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	5,342,559	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	1,745,545	6,112,589	975,515	306,494
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**7,088,104**	**6,112,589**	**975,515**	**306,494**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	5.182.903	-	5.182.903	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	4.656.149	526.753	191.446
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**5.182.903**	**4.656.149**	**5.709.656**	**191.446**

Tabel 3.2.b.2. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Repo - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	5,342,559	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	1,745,545	6,112,589	975,515	306,494
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**7,088,104**	**6,112,589**	**975,515**	**306,494**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	5.182.903	-	5.182.903	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	4.656.149	526.753	191.446
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**5.182.903**	**4.656.149**	**5.709.656**	**191.446**

Transaksi Reverse Repo - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.2.c.1. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Reverse Repo - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,528,320	-	18,528,320	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**18,528,320**	**-**	**18,528,320**	**-**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.103.351	-	3.103.351	620.670
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**3.103.351**	**-**	**3.103.351**	**620.670**

Tabel 3.2.c.2. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Reverse Repo - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2014			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,528,320	-	18,528,320	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	524,122	-	524,122	524,122
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	1,221,116	-	1,221,116	-
TOTAL		**20,273,558**	**-**	**20,273,558**	**524,122**

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.103.351	-	3.103.351	620.670
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	215.873	-	215.873	215.873
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		**3.319.224**	**-**	**3.319.224**	**836.543**

EKSPOSUR RISIKO KREDIT DAN MITIGASI RISIKO KREDIT

Bank menggunakan berbagai teknik mitigasi risiko kredit, antara lain melalui agunan. Berdasarkan pelaporan Pendekatan Standar, eksposur Bank da

Transaksi Bersih per Bobot Risiko Setelah Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 4.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individu

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014						
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
A	**Eksposur Neraca**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	174,219,377	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	122,193	27,958,998	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	90,245	24,845,698	-	-	-		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	5,569,157	8,770,312	-		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	464,062	1,018,557	-	-	-		
9	Tagihan kepada Korporasi	8,575,923	30,913,935	-	-	-		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	255	48,051	-	-	-		
11	Aset Lainnya	18,720,126	-	-	-	-		
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-		
Total Eksposur Neraca		202,192,182	84,785,239	5,569,157	8,770,312	-		
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	2,257,336	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	2,353	4,361,483	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	530	-	-	-	-		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	2,694	-	-		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	7,994	8,876	-	-	-		
9	Tagihan kepada Korporasi	29,782	3,067,118	-	-	-		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	857	-	-	-		
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-		
Total Eksposur TRA		2,297,996	7,438,334	2,694	-	-		

an mitigasi risiko kredit yang digunakan adalah sebagai berikut:

ual (dalam Jutaan Rupiah)

	31 Desember 2014					ATMR	Beban Modal *)	
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya		ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
	-	-	-	-	-	-	-	-
	33,648,319	-	165,276	-	-	22,581,235	2,032,311	2,258,124
	-	-	-	-	-	-	-	-
	6,814,645	-	-	-	-	8,376,462	753,882	837,646
	-	-	-	-	-	5,457,330	491,160	545,733
	-	-	116,544	-	-	116,544	10,489	11,654
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	97,917,420	-	-	-	73,641,776	6,627,760	7,364,178
	11,012,629	-	262,091,158	-	-	273,780,259	24,640,223	27,378,026
	-	-	298,670	1,654,498	-	2,790,027	251,102	279,003
	-	-	16,529,143	133	-	16,529,344	1,487,641	1,652,934
	-	-	-	-	-	-	-	-
	51,475,593	97,917,420	279,200,791	1,654,630	-	403,272,977	36,294,568	40,327,298
	-	-	-	-	-	-	-	-
	10,716,943	-	495	-	-	6,231,264	560,814	623,126
	-	-	-	-	-	-	-	-
	10,468,332	-	-	-	-	5,234,166	471,075	523,417
	-	-	-	-	-	943	85	94
	-	-	67,708	-	-	67,708	6,094	6,771
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	701,158	-	-	-	527,644	47,488	52,764
	2,514,913	-	27,508,616	-	-	29,379,496	2,644,155	2,937,950
	-	-	-	23,533	-	35,471	3,192	3,547
	-	-	-	-	-	-	-	-
	23,700,188	701,158	27,576,820	23,533	-	41,476,692	3,732,902	4,147,669

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					
		0%	20%	35%	40%	45%	
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,533,903	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	-	738,495	-	-	-	
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	
Total Eksposur Counterparty Credit Risk		**18,533,903**	**738,495**	**-**	**-**	**-**	

Catatan: Termasuk On dan Off B/S dengan memperhitungkan FKK

**) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2014 (PBI No.15/12/PBI/2013)*

Tabel 4.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individu

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					
		0%	20%	35%	40%	45%	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
A	**Eksposur Neraca**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.783.503	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	105.770	-	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	67.278	20.503.467	-	-	-	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	2.330.877	4.561.763	-	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	414.818	1.037.145	-	-	-	
9	Tagihan kepada Korporasi	4.913.693	-	-	-	-	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	425	57.404	-	-	-	
11	Aset Lainnya	17.227.296	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	
Total Eksposur Neraca		173.512.782	21.598.016	2.330.877	4.561.763	-	

	31 Desember 2014					ATMR	Beban Modal *)	
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya		ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	489,112	-	-	-	-	392,255	35,303	39,226
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	112,520	-	-	112,520	10,127	11,252
	-	-	-	-	-	-	-	-
	489,112		**112,520**	**-**	**-**	**504,775**	**45,430**	**50,478**

ual (dalam Jutaan Rupiah)

		31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal (ATMR x 9%)	ATMR x 10 %
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
		50%	75%	100%	150%	Lainnya			
		(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
		-	-	-	-	-			
		59.390.037	-	-	-	-	29.695.018	2.672.552	2,969,502
		-	-	-	-	-	-	-	
		7.845.875	-	-	-	-	8.023.631	722.127	802,363
		-	-	-	-	-	2.640.512	237.646	264,051
		-	-	240.320	-	-	240.320	21.629	24,032
		-	-	-	-	-			
		-	89.178.166	-	-	-	67.091.053	6.038.195	6,709,105
		-	-	266.964.554	-	-	266.964.554	24.026.810	26,696,455
		-	-	251.852	1.370.183	-	2.318.607	208.675	231,861
		-	-	11.988.194	681	-	11.989.216	1.079.029	1,198,922
		-	-	-	-	-	-	-	
		67.235.912	89.178.166	279.444.920	1.370.864	-	388.962.912	35.006.662	38,896,291

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%		
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20,269	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	-	1,521	-	-	-		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	1,522	-	-		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-		
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-		
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-		
Total Eksposur TRA		20,269	1,521	1,522	-	-		
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50,714	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	-	3,534,304	-	-	-		
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-		
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-		
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-		
Total Eksposur Counterparty Credit Risk		**50,714**	**3,534,304**	**-**	**-**	**-**		

	31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal (ATMR x 9 %)	ATMR x 10 %
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya			
	-	-	-	-	-	-	-	--
	13,924,621	-	-	-	-	6,962,310	626,608	696,231
	-	-	-	-	-	-	-	-
	10,113,638	-	-	-	-	5,057,123	455,141	505,712
	-	-	-	-	-	533	48	53
	-	-	5,208	-	-	5,208	469	521
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	910,966	-	-	-	683,225	61,490	68,323
	-	-	28,900,364	-	-	28,900,364	2,601,033	2,890,036
	-	-	-	28,415	-	42,622	3,836	4,262
	-	-	-	-	-	-	-	-
	24,038,258	910,966	28,905,572	28,415	-	41,651,385	3,748,625	4,165,139
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	350.350	-	-	-	-	882.036	79.383	88,204
	-	321	-	-	-	241	22	24
	-	-	136.277	-	-	136.277	12.265	13,628
	-	-	-	-	-	-	-	-
	350.350	**321**	**136.277**	**-**	**-**	**1.018.553**	**91.670**	**101,855**

Transaksi Bersih per Bobot Risiko Setelah Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 4.1.b. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Konsolid

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					
		0%	20%	35%	40%	45%	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
A	**Eksposur Neraca**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	175,025,197	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	122,193	27,958,998	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional		-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	90,245	24,846,406	-	-	-	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal		-	5,569,157	8,770,312	-	
6	Kredit Beragun Properti Komersial		-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan			-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	464,062	1,018,557	-	-	-	
9	Tagihan kepada Korporasi	8,575,923	30,913,935	-	-	-	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	255	48,051	-	-	-	
11	Aset Lainnya	18,778,136	-	-	-	-	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	20,628,303	2,585,110	5,765,338	-		
Total Eksposur Neraca		223,684,314	87,371,057	11,334,495	8,770,312	-	
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	2,257,336	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	2,353	4,361,483	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	530	-	-	-	-	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	2,694	-	-	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	7,994	8,876	-	-	-	
9	Tagihan kepada Korporasi	29,782	3,067,118	-	-	-	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	857	-	-	-	
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	60,077	-	-	-	
Total Eksposur TRA		2,297,995	7,498,411	2,694	-	-	

lasi dengan Perusahaan Anak

	31 Desember 2014					ATMR	Beban Modal *)	
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya		ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
	-	-	-	-	-	-	-	-
	33,954,577	-	165,276	-	-	22,734,364	2,046,093	2,273,436
	-	-	-	-	-	-	-	-
	5,914,197	-	-	-	-	8,196,633	737,697	819,663
	-	-	-	-	-	5,457,330	491,160	545,733
	-	-	116,544	-	-	116,544	10,489	11,654
	-	-	-	-	-	-	-	-
		104,039,506	-	-	-	78,223,246	7,040,092	7,822,325
	11,012,629	-	262,255,108	-	-	273,943,145	24,654,883	27,394,314
	-	-	298,670	1,724,570	-	2,895,135	260,562	289,513
	-	-	18,726,797	793	-	18,727,986	1,685,519	1,872,799
	5,295,336	-	29,116,563	-	3,584,955	37,295,813	3,356,623	3,729,581
	56,176,740	104,039,506	310,678,958	1,725,363	3,584,955	447,590,197	40,283,118	44,759,020
	-	-	-	-	-	-	-	-
	10,716,571		495	-		6,231,078	560,797	623,108
	-	-	-	-	-	-	-	-
	10,468,332	-	-	-	-	5,234,166	471,075	523,417
	-	-	-	-	-	943	85	94
	-	-	67,708	-	-	67,708	6,094	6,771
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	705,378	-	-	-	530,809	47,773	53,081
	2,514,913	-	27,508,618	-	-	29,379,498	2,644,155	2,937,950
	-	-	-	23,533	-	35,471	3,192	3,547
	363,672	-	-	-	119,447	205,796	18,522	20,580
	24,063,489	705,378	27,576,821	23,533	119,447	41,685,468	3,751,692	4,168,547

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014						
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%		
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,533,903	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	-	738,495	-		-		
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-		
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-		-	-		
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-		
Total Eksposur Counterparty Credit Risk		**18,533,903**	**738,495**	**-**	**-**	**-**		

Catatan: Termasuk On dan Off B/S dengan memperhitungkan FKK

**) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2013 (PBI No.15/12/PBI/2013)*

Tabel 4.1.b. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Konsolid

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
A	**Eksposur Neraca**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.881.328	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	105.770	-	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	67.278	18.854.371	-	-	-		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	2.330.877	4.561.763	-		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	421.593	1.037.145	-	-	-		
9	Tagihan kepada Korporasi	4.913.743	-	-	-	-		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	425	57.404	-	-	-		
11	Aset Lainnya	17.275.195	-	-	-	-		
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	17.866.714	3.701.306	3.949.472	-	-		
Total Eksposur Neraca		191.532.045	23.650.226	6.280.349	4.561.763	-		

	31 Desember 2014					ATMR	Beban Modal *)	
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya		ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	489,112	-	-	-	-	392,255	35,303	39,226
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	636,642	-	-	636,642	57,298	63,664
	-	-	-	-	-	-	-	-
	489,112	**-**	**636,642**	**-**	**-**	**1,028,897**	**92,601**	**102,890**

lasi dengan Perusahaan Anak

	31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal *)	
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya		ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
	-	-	114.626	-	-	114.626	10.316	11.463
	59.390.037	-	-	-	-	29.695.018	2.672.552	2.969.502
	-	-	-	-	-	-	-	-
	8.068.969	-	-	-	-	7.805.359	702.482	780.536
	-	-	-	-	-	2.640.512	237.646	264.051
	-	-	240.320	-	-	240.320	21.629	24.032
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	94.993.782	-	-	-	71.452.765	6.430.749	7.145.277
	-	-	266.795.595	-	-	266.795.595	24.011.604	26.679.560
	-	-	251.852	1.435.491	-	2.416.569	217.491	241.657
	-	-	14.436.993	681	-	14.438.494	1.299.464	1.443.849
	6.485.922	-	30.202.347	40.831	1.908.201	37.251.101	3.352.599	3.725.110
	73.944.928	94.993.782	312.041.733	1.477.003	1.908.201	432.850.360	38.956.532	43.285.036

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%		
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	-	1.521	-	-	-		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	1.522	-	-		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-		
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-		
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	121.644	-	-	-		
Total Eksposur TRA		20.269	123.166	1.522	-	-		
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-	-	-		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	-	3.534.304	-	-	-		
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-		
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-		
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-		
Total Eksposur Counterparty Credit Risk		**50.714**	**3.534.304**	**-**	**-**	**-**		

Catatan: Termasuk On dan Off B/S dengan memperhitungkan FKK

**) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2014 (PBI No.15/12/PBI/2013)*

	31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal *)	
	Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
	50%	75%	100%	150%	Lainnya		ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
	-	-	-	-	-	-	-	-
	13.924.621	-	-	-	-	6.962.310	626.608	696.231
	-	-	-	-	-	-	-	-
	10.113.638	-	-	-	-	5.057.123	455.141	505.712
	-	-	-	-	-	533	48	53
	-	-	5.208	-	-	5.208	469	521
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	915.385	-	-	-	686.539	61.789	68.654
	-	-	28.900.364	-	-	28.900.364	2.601.033	2.890.036
	-	-	-	28.415	-	42.622	3.836	4.262
	1.417.696	-	-	-	359.868	769.163	69.225	76.916
	25.455.954	915.385	28.905.572	28.415	359.868	42.423.862	3.818.148	4.242.386
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
	350.350	-	-	-	-	882.036	79.383	88.204
	-	321	-	-	-	241	22	24
	-	-	352.150	-	-	352.150	31.694	35.215
	-	-	-	-	-	-	-	-
	350.350	**321**	**352.150**	**-**	**-**	**1.234.427**	**111.098**	**123.443**

Transaksi Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 4.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)-[(4)+(5)+(6)+(7)]
A	**Eksposur Neraca**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	174,219,377	-	-	-	-	174,219,377
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	61,894,786	122,193	-	-	-	61,772,593
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	31,750,588	90,245	-	-	-	31,660,343
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	14,339,469	-	-	-	-	14,339,469
6	Kredit Beragun Properti Komersial	116,544	-	-	-	-	116,544
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	99,400,039	464,091	-	1,018,557	-	97,917,391
9	Tagihan kepada Korporasi	312,593,644	8,590,654	-	-	-	304,002,990
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2,001,474	255	-	48,051	-	1,953,168
11	Aset Lainnya	35,249,402	-	-	-		35,249,402
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Neraca		**731,565,323**	**9,267,439**		**1,066,608**		**721,231,276**
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	2,257,336	-	-	-	-	2,257,336
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	15,081,275	2,353	-	-	-	15,078,921
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10,468,862	530	-	-	-	10,468,332
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	2,694	-	-	-		2,694
6	Kredit Beragun Properti Komersial	67,708	-	-	-	-	67,708
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	718,028	7,966	-	8,876	-	701,187
9	Tagihan kepada Korporasi	33,120,429	15,051	-	-	-	33,105,379
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	24,390	-	-	857	-	23,533
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Rekening Administratif		**61,740,722**	**25,899**		**9,732**		**61,705,090**

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,533,903	-	-	-	-	18,533,903
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	1,227,606	-	-	-	-	1,227,606
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-
6	Tagihan kepada Korporasi	112,520	-	-	-	-	112,520
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		**19,874,029**	**-**	**-**	**-**	**-**	**19,874,029**
Total (A+B+C)		**813,180,074**	**9,293,338**	**-**	**1,076,340**	**-**	**802,810,395**

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

Tabel 4.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)-[(4)+(5)+(6)+(7)]
A	**Eksposur Neraca**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150,783,503	-	-	-	-	150,783,503
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59,495,807	100,544	-	-	-	59,395,263
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	28,416,619	65,927	-	-	-	28,350,692
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6,892,640	-	-	-	-	6,892,640
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240,320	-	-	-	-	240,320
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	90,630,129	413,168	-	1,020,251	-	89,196,710
9	Tagihan kepada Korporasi	271,878,247	4,893,209	-	-	-	266,985,038
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1,679,863	425	-	55,034	-	1,624,404
11	Aset Lainnya	29,216,171	-	-	-	-	29,216,171
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Neraca		**639,233,300**	**5,473,273**		**1,075,285**		**632,684,742**

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20,269	-	-	-	-	20,269
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13,924,621	5,226	-	-	-	13,919,395
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	10,115,159	1,350	-	-	-	10,113,809
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1,522	-	-	-	-	1,522
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5,208	-	-	-	-	5,208
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	910,966	2,086	-	17,594	-	891,286
9	Tagihan kepada Korporasi	28,900,364	22,507	-	-	-	28,877,857
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28,415	-	-	2,370	-	26,045
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Rekening Administratif		**53,906,525**	**31,169**		**19,965**		**53,855,391**
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50,714	-	-	-	-	50,714
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3,884,653	-	-	-	-	3,884,653
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	321	-	-	-	-	321
6	Tagihan kepada Korporasi	136,277	-	-	-	-	136,277
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		**4,071,965**					**4,071,965**
Total (A+B+C)		**697,211,789**	**5,504,442**		**1,095,249**		**690,612,098**

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

Tabel 4.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)-[(4)+(5)+(6)+(7)]
A	**Eksposur Neraca**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	175,025,197	-	-	-	-	175,025,197
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	62,201,044	122,193	-	-	-	62,078,851
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	30,850,662	90,245	-	-	-	30,760,417
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	14,339,469	-	-	-	-	14,339,469
6	Kredit Beragun Properti Komersial	116,544	-	-	-	-	116,544
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	105,522,125	464,091	-	1,018,557	-	104,039,477
9	Tagihan kepada Korporasi	312,757,780	8,590,654	-	-	-	304,167,126
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2,071,546	255	-	48,051	-	2,023,240
11	Aset Lainnya	37,505,726	-	-	-	-	37,505,726
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	67,518,801	-	-	-	-	67,518,801
Total Eksposur Neraca		**807,908,894**	**9,267,439**	**-**	**1,066,608**	**-**	**797,574,848**
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif**	-	-	-	-	-	-
1	Tagihan Kepada Pemerintah	2,257,336	-	-	-	-	2,257,336
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	15,080,903	2,353	-	-	-	15,078,550
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10,468,862	530	-	-	-	10,468,332
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	2,694	-	-	-	-	2,694
6	Kredit Beragun Properti Komersial	67,708	-	-	-	-	67,708
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	722,248	7,966	-	8,876	-	705,406
9	Tagihan kepada Korporasi	33,120,431	15,051	-	-		33,105,380
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	24,390	-	-	857	-	23,533
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	543,196	-	-	-	-	543,196
Total Eksposur Rekening Administratif		**62,287,768**	**25,899**	**-**	**9,732**	**-**	**62,252,135**

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2014					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	18,533,903	-	-	-	-	18,533,903
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	1,227,606	-	-	-	-	1,227,606
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	
6	Tagihan kepada Korporasi	636,642	-	-	-	-	636,642
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		**20,398,151**					**20,398,151**
Total (A+B+C)		**890,594,812**	**9,293,338**		**1,076,340**		**880,225,133**

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

Tabel 4.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)-[(4)+(5)+(6)+(7)]
A	**Eksposur Neraca**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150,995,954	-	-	-	-	150,995,954
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59,495,807	100,544	-	-	-	59,395,263
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	26,990,618	65,927	-	-	-	26,924,691
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6,892,640	-	-	-	-	6,892,640
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240,320	-	-	-	-	240,320
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	96,452,519	413,168	-	1,020,251	-	95,019,100
9	Tagihan kepada Korporasi	271,709,338	4,893,209	-	-		266,816,129
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1,745,172	425	-	55,034	-	1,689,713
11	Aset Lainnya	31,712,868	-	-	-	-	31,712,868
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	64,154,793	-	-	-	-	64,154,793
Total Eksposur Neraca		**710,390,029**	**5,473,273**	**-**	**1,075,285**	**-**	**703,841,471**

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Bagian Yang Tidak Dijamin
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
B	**Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20,269	-	-	-	-	20,269
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13,924,621	5,226	-	-	-	13,919,395
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	10,115,159	1,350	-	-		10,113,809
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1,522	-	-	-	-	1,522
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5,208	-	-	-	-	5,208
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	915,385	2,086	-	17,594	-	895,705
9	Tagihan kepada Korporasi	28,900,364	22,507	-	-	-	28,877,857
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28,415	-	-	2,370	-	26,045
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	1,899,208	-	-	-	-	1,899,208
Total Eksposur Rekening Administratif		**55,810,151**	**31,169**		**19,965**		**55,759,017**
C	**Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)**						
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50,714	-	-	-	-	50,714
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3,884,653	-	-	-	-	3,884,653
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	321	-	-	-	-	321
6	Tagihan kepada Korporasi	352,150	-	-	-	-	352,150
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		**4,287,838**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4,287,838**
Total (A+B+C)		**770,488,018**	**5,504,442**	**-**	**1,095,249**	**-**	**763,888,326**

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

EKSPOSUR SEKURITISASI

Bank belum memiliki aktivitas terkait sekuritisasi aset, baik sebagai kreditur asal, penyedia kredit pendukung, penyedia fasilitas likuiditas, penyedia jasa, bank kustodian, maupun pemodal, sebagai berikut:

Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 5.1.a Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2014					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL

Tabel 5.1.a Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2013					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL

Tabel 5.1.b. Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2014					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL

Tabel 5.1.b. Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2013					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL	NIHIL NIHIL

Aktivitas Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 5.2.a Pengungkapan Ringkasan Aktivitas Transaksi Sekuritisasi Bank Bertindak Sebagai Kreditur Asal - Bank Secara Individual(dalam Jutaan Rupiah)

NO	Underlying Asset	31 Desember 2014	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		**NIHIL**	**NIHIL**

NO	Underlying Asset	31 Desember 2013	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		**NIHIL**	**NIHIL**

Tabel 5.2.b Pengungkapan Ringkasan Aktivitas Transaksi Sekuritisasi Bank Bertindak Sebagai Kreditur Asal - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Underlying Asset	31 Desember 2014	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		**NIHIL**	**NIHIL**

NO	Underlying Asset	31 Desember 2013	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		**NIHIL**	**NIHIL**

2. PENGELOLAAN RISIKO PASAR

Risiko Pasar – Trading Book

Risiko pasar merupakan potensi kerugian yang disebabkan oleh perubahan suku bunga dan nilai tukar (termasuk derivative instrument). Manajemen risiko pasar dilakukan dengan menerapkan prinsip segregation of duties yaitu memisahkan fungsi dan tanggung jawab secara independen atas transaksi perdagangan Treasury Group yang terdiri dari unit front office unit (Treasury), middle office unit (Risk Management) dan back office unit (Treasury Operation).

Middle office bertanggungjawab untuk memonitor, melakukan asessment, dan melaporkan risiko yang timbul atas segala kegiatan trading yang dilakukan oleh Treasury. Seluruh eksposur pada aktivitas trading divaluasi secara harian dengan menggunakan harga pasar dari sumber yang independen. Sumber harga pasar yang digunakan antara lain: (i) Harga pada Reuters, Bloomberg maupun sumber sejenis; (ii) Harga yang tercatat di bursa (exchange prices) atau pasar sekunder; (iii) Harga pada layar dealer (screen prices); atau (iv) Kuotasi yang paling konservatif yang diberikan oleh minimal 2 (dua) broker dan/atau market maker yang memiliki reputasi baik dan salah satunya bersifat independen. Sedangkan untuk instrumen yang tidak memiliki harga pasar, Bank menggunakan mark to model berdasarkan metodologi yang sesuai. Untuk memastikan akurasi dan efektivitas metode mark to model, dilakukan review secara berkala.

Dalam rangka memastikan kemampuan bank untuk mengantisipasi unexpected loss, maka bank secara berkala melakukan perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM). Penyampaian KPMM dengan menggunakan Metode Standar kepada Bank Indonesia dilaporkan secara bulanan untuk posisi bank only, sedangkan untuk posisi konsolidasi dengan perusahaan anak dilaporkan secara triwulanan. Untuk keperluan internal manajemen, Bank juga melakukan perhitungan dengan Metode Internal.

Tabel 7.1. Pengungkapan Risiko Pasar dengan Menggunakan Metode Standar (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2014			
		Bank		Konsolidasi	
		Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	-	-	-	-
	a. Risiko Spesifik	-	-	6,745	84,317
	b. Risiko Umum	38,801	485,008	44,543	556,785
2	Risiko Nilai Tukar	110,259	1,378,235	116,191	1,452,390
3	Risiko Ekuitas	-	-	28,257	353,212
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-
5	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		149,059	1,863,243	195,736	2,446,704

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2013			
		Bank		Konsolidasi	
		Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	-	-	-	-
	a. Risiko Spesifik	5.323	66.535	6.798	84.975
	b. Risiko Umum	32.149	401.858	33.725	421.560
2	Risiko Nilai Tukar	120.292	1.503.648	114.890	1.436.126
3	Risiko Ekuitas	-	-	3.806	47.581
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-
5	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		**157.763**	**1.972.041**	**159.219**	**1.990.242**

Perhitungan KPMM dengan metode internal dilakukan melalui perhitungan Value at Risk (VaR), yakni suatu nilai yang menggambarkan potensi maksimum kerugian yang dialami Bank akibat pergerakan pasar yang mempengaruhi eksposur risiko Bank dalam kondisi pasar yang normal. Terdapat dua metodologi yang digunakan Bank untuk mendapatkan nilai VaR, yakni: (i) Metode Variance Covariance untuk perhitungan risiko pasar transaksi plain vanilla products; (ii) Metode Historical Simulation untuk perhitungan risiko pasar transaksi derivatif.

Realisasi *Value at Risk* tahun 2014 adalah sebagai berikut:

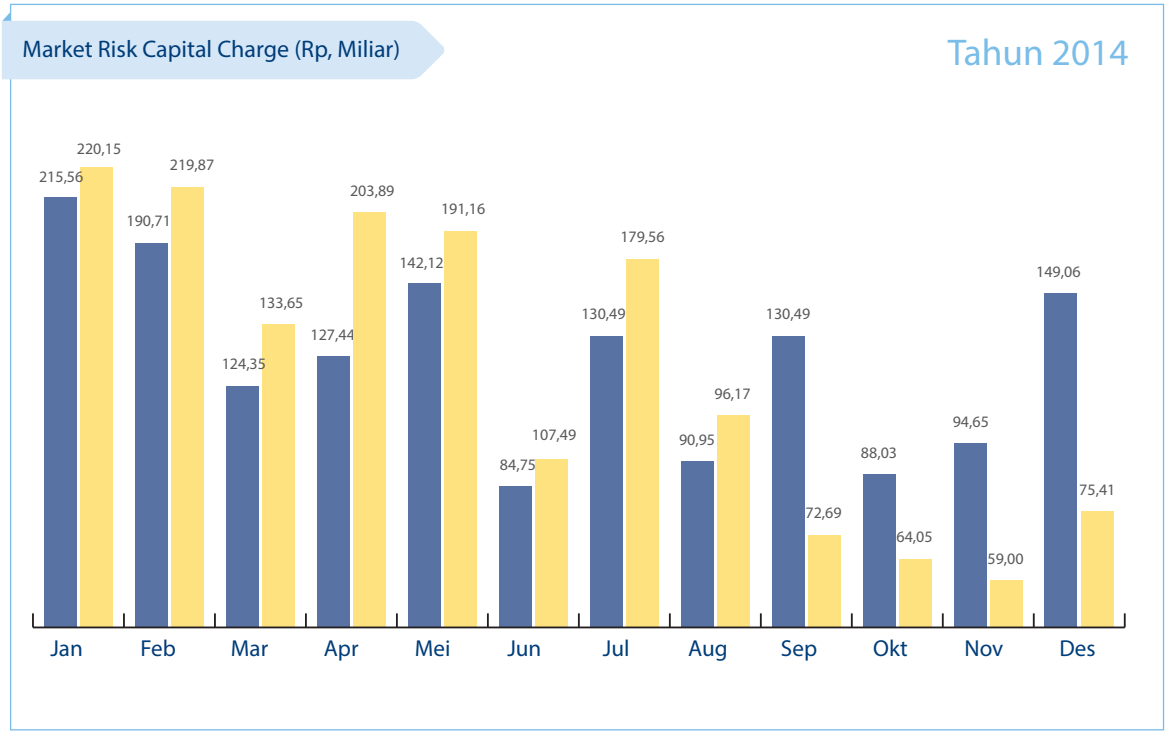
Tabel 7.2 Pengungkapan Risiko Pasar Dengan Menggunakan Model Internal (Value at Risk/VaR) (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2014			
		VaR Rata-rata	VaR Maksimum	VaR Minimum	VaR Akhir Periode
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	5,405	13,604	163	466
2	Risiko Nilai Tukar	6,541	20,572	1,780	13,701
3	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		**10,433**	**26,460**	**2,569**	**16,579**

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2013			
		VaR Rata-rata	VaR Maksimum	VaR Minimum	VaR Akhir Periode
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	6,510	14,873	1,761	4,761
2	Risiko Nilai Tukar	5,609	22,775	1,647	10,646
3	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		**12,119**	**37,648**	**3,408**	**15,407**

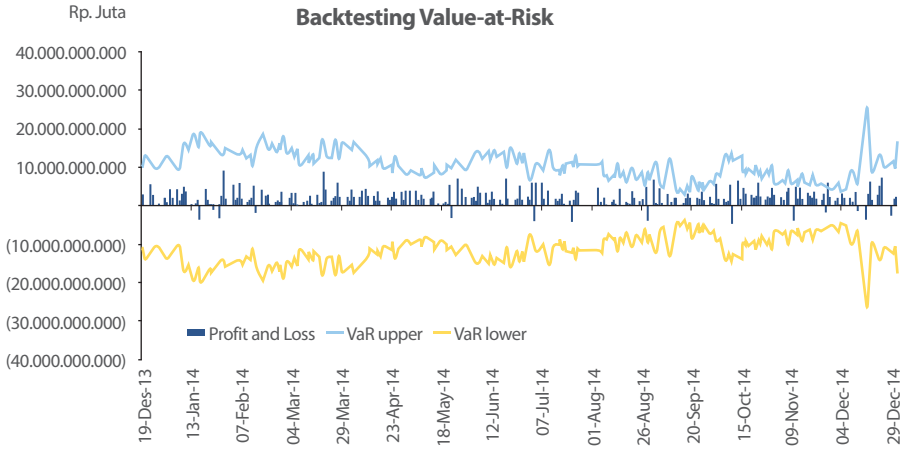
*) Perusahaan Anak sedang dalam proses pengembangan untuk melakukan perhitungan risiko pasar dengan Metode Internal

Nilai VaR tersebut digambarkan dalam KPMM metode internal dan menghasilkan perbandingan dengan metode standar sebagai berikut:



Risk appetite Bank atas risiko pasar tercermin dalam beberapa jenis limit yang digunakan untuk memonitor aktivitas transaksi trading Treasury, meliputi limit Treasury dan limit risiko pasar. Dalam penetapan limit, Bank mempertimbangkan rencana bisnis Treasury dan target pendapatan yang diharapkan. Penetapan limit risiko pasar telah dilakukan secara terintegrasi dengan mempertimbangkan aktivitas trading oleh cabang luar negeri. Dalam rangka mendukung bisnis perusahaan anak, Bank memberikan asistensi dan menyediakan template pengukuran risiko pasar untuk mempermudah perusahaan anak melakukan monitoring atas posisi trading.

Untuk memastikan keakuratan metode yang digunakan dalam perhitungan VaR, dilakukan pengujian dengan menggunakan backtesting. Proses backtesting akan memberikan gambaran sejauh mana estimasi kerugian yang didapat dari perhitungan VaR dapat memprediksi laba/rugi aktivitas Treasury. Pelaksanaan backtesting dilakukan dengan dua metode perhitungan yaitu dengan metode Unconditional Coverage Test (Basel Zone dan Kupiec Test) serta Conditional Coverage Test (Christoffersen Test). Hasil backtesting periode tahun 2014 menunjukkan bahwa perhitungan VaR yang telah dilakukan adalah akurat, dimana jumlah penyimpangan P/L terhadap daily VaR masih dapat diterima dan tidak bersifat saling mempengaruhi satu sama lain.



Kondisi pasar yang terus bergejolak seringkali tidak cukup diprediksi dengan menggunakan metode VaR. Untuk menangkap kemungkinan kondisi pasar yang sangat ekstrim, Bank melakukan proses stress testing dengan tujuan mengevaluasi ketahanan modal terhadap pergerakan faktor pasar yang sangat signifikan dan mempersiapkan strategi yang diperlukan jika kondisi krisis tersebut terjadi. Pelaksanaan stress testing dilakukan dengan mengkombinasikan stressed scenario: (i) Berdasarkan skenario Bank Indonesia, dengan potensi kerugian terbesar yang dialami Bank yaitu sebesar Rp 63,38 Milyar (apabila suku bunga meningkat 400 basis poin dan kurs Rupiah ter-depresiasi 20%); (ii) Berdasarkan historical scenario Bank, dengan potensi kerugian terbesar yang dialami Bank yaitu sebesar Rp 86,87 Milyar (apabila suku bunga meningkat 31 - 575 basis poin dan kurs Rupiah ter-depresiasi 30%).

Risiko Pasar – Banking Book

Risiko pasar banking book disebabkan perubahan suku bunga dan nilai tukar atas aktivitas banking book. Risiko pasar banking book dikelola dengan mengoptimalkan struktur neraca Bank untuk mendapatkan imbal hasil yang maksimal sesuai tingkat risiko yang dapat diterima Bank. Pengendalian risiko pasar banking book dilakukan dengan menetapkan limit - limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal yang dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh Market Risk Management Unit.

Risiko suku bunga banking book timbul akibat pergerakan suku bunga pasar yang berlawanan dengan posisi atau transaksi yang dimiliki Bank, yang dapat berpengaruh pada profitabilitas Bank (earning perspective) maupun nilai ekonomis modal Bank (economic value perspective). Sumber-sumber risiko suku bunga banking book adalah repricing risk (repricing mismatch antara komponen aset dan kewajiban), basis risk (penggunaan suku bunga acuan yang berbeda), yield curve risk (perubahan bentuk dan slope yield curve), dan option risk (pelunasan kredit atau pencairan deposito sebelum jatuh waktu). Bank menggunakan repricing gap dan melakukan sensitivity analysis guna memperoleh proyeksi Net Interest Income (NII) dan Economic Value of Equity (EVE). Berdasarkan hasil simulasi sensitivity analysis per 31 Desember 2014, dampak perubahan suku bunga sebesar 100 bps akan mengakibatkan NII Bank turun sebesar 3,03% untuk 12 bulan kedepan dari target yang telah ditetapkan dan Equity Bank turun sebesar 1,75%.

Keterangan	Des 2014	Des2013
NII Sensitivity, NII 12 mo (100bps : % terhadap target NII)	**3.03%**	**3.69%**
EVE Sensitivity (100bps: % terhadap Equity)	**1.75%**	**2.06%**
Earning at Risk (% terhadap Equity)	**0.22%**	**0.32%**
Capital at Risk (% Equity)	**1.23%**	**1.13%**

Risiko nilai tukar timbul akibat pergerakan nilai tukar pasar yang berlawanan pada saat Bank memiliki posisi terbuka. Risiko nilai tukar berasal dari transaksi valuta asing dengan nasabah dan counterparty yang menyebabkan posisi terbuka dalam valuta asing maupun posisi struktural dalam valuta asing akibat penyertaan modal. Bank mengelola risiko nilai tukar dengan melakukan pemantauan dan pengelolaan Posisi Devisa Netto (PDN) sesuai dengan limit internal dan regulasi. Per 31 Desember 2014, PDN keseluruhan (absolut) sebesar 2,01% dari modal.

Manajemen Pricing

Bank menerapkan kebijakan pricing produk dana maupun produk kredit sebagai salah satu strategi memaksimalkan Net Interest Margin (NIM) dan sekaligus mendukung Bank menguasai market share dengan mempertimbangkan kondisi persaingan.

Bank secara konsisten berupaya menerapkan strategi sebagai market leader dalam hal pricing pendanaan. Namun demikian, dengan mempertimbangkan kondisi likuiditas dan kebutuhan dana, Bank dapat menerapkan strategi agresif (lebih besar dari pesaing utama) atau defensif (sama atau lebih kecil dari pesaing utama).

Bank menerapkan risk based pricing yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Dalam rangka meminimalkan risiko suku bunga, maka suku bunga kredit disesuaikan dengan suku bunga sumber dana pembiayaan. Selain biaya dana, suku bunga kredit ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya overhead, premi risiko kredit dan marjin keuntungan Bank dengan tetap memperhatikan competitiveness dengan pesaing utama. Suku bunga kredit dapat berupa suku bunga mengambang (floating rate) atau suku bunga tetap (fixed rate).

Bank mempublikasikan Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) valuta Rupiah melalui pengumuman di setiap kantor Bank, website Bank dan setiap triwulan melalui surat kabar sesuai Surat Edaran Bank Indonesia No.13/5/DPNP tanggal 8 Februari 2011.

3. PENGELOLAAN RISIKO LIKUIDITAS

Risiko likuiditas dapat terjadi apabila Bank tidak mampu menyediakan likuiditas dengan harga wajar yang akan berdampak kepada profitabilitas dan modal Bank. Likuiditas Bank dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, kewajiban kepada counterparty, dan komitmen kredit kepada debitur. Risiko likuiditas Bank diukur melalui beberapa indikator, antara lain primary reserve ratio (rasio Giro Wajib Minimum dan Kas), secondary reserve (cadangan likuiditas), dan loan to deposit ratio (LDR). Pengendalian risiko likuiditas dilakukan dengan menetapkan limit - limit yang mengacu pada ketentuan regulator maupun internal.

Per 31 Desember 2014, posisi GWM Primer Rupiah adalah sebesar 8% dari total dana pihak ketiga Rupiah, sedangkan GWM Sekunder Rupiah adalah sebesar 4% dari total dana pihak ketiga Rupiah. Sementara untuk Valuta Asing, Bank memelihara GWM sebesar 8% dari total dana pihak ketiga Valuta Asing. Realisasi GWM Rupiah dan Valuta Asing tersebut sesuai ketentuan regulasi dan limit internal.

Bank memiliki batasan cadangan likuiditas dalam bentuk *limit safety level*, yaitu proyeksi cadangan likuiditas Bank untuk 3 bulan ke depan. Per 31 Desember 2014, cadangan likuiditas berada di atas safety level, sedangkan LDR Bank sebesar 82,02%.

Kondisi likuiditas Bank di masa mendatang diproyeksikan melalui metodologi *liquidity gap*, yang merupakan *maturity mismatch* antara komponen-komponen asset dan liability (termasuk *off-balance sheet*) yang disusun ke dalam periode waktu (time bucket) berdasarkan *contractual maturity* ataupun *behavioral maturity*. Per 31 Desember 2014, proyeksi likuiditas Bank sampai dengan 12 bulan ke depan berada dalam posisi surplus yang optimal.

Untuk mengetahui dampak perubahan faktor pasar maupun faktor internal pada kondisi ekstrim (krisis) terhadap kondisi likuiditas, Bank melakukan stress testing risiko likuiditas secara berkala. Bank memiliki *Liquidity Contingency* Plan (LCP) yang meliputi strategi pendanaan antara lain pinjaman pasar uang, repo, pinjaman bilateral, FX swap, penjualan surat berharga, maupun strategi pricing. Dalam LCP, penetapan kondisi likuiditas dan strategi-strategi pendanaan telah mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal.

Dalam rangka mengantisipasi dampak krisis di kawasan Eropa terhadap kondisi likuiditas dan bisnis Bank baik secara langsung maupun tidak langsung, Bank telah menetapkan pengaktifan *Business Command Center* (BCC) guna mengelola dan memantau secara intensif kondisi likuiditas dan Loan to Deposit Ratio (LDR) valuta asing. Dalam menjalankan fungsinya, BCC mengelola kecukupan likuiditas dan LDR valas melalui penyediaan likuiditas valas untuk pencairan kredit secara selektif dan memonitor pergerakan sumber dana valas secara harian. Dengan demikian cadangan likuiditas valas dapat dipertahankan diatas batas minimal cadangan likuiditas dan batasan LDR. Disamping itu, BCC juga mengkoordinir program peningkatan sumber dana valas yang murah dan stabil.

Untuk meningkatkan kewaspadaan terhadap kondisi ekonomi yang kurang stabil, baik karena kondisi krisis Global maupun karena berbagai isu di dalam negeri, BCC juga memonitor indikator - indikator eksternal diantaranya: nilai tukar USD/IDR, Credit Default Swap (CDS) 5 tahun Indonesia, Spread antara ROI 5 tahun dibandingkan UST 5 tahun, Index Harga Saham Gabungan (IHSG), Suku bunga Rupiah dan USD interbank, *Non Delivery Forward* (NDF) USD/IDR 1M serta informasi pasar yang terkini.

Semenjak pengaktifan BCC tersebut, cadangan likuiditas valas Bank dapat dikendalikan diatas batasan dan realisasi LDR Valas pada level maksimum 85%.

Tabel 9.1.a. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Individual

No.	Pos-pos	31 Desember 2014					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**						
	A Aset						
	1. Kas	16,638,950	16,638,950	-	-	-	-
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	56,318,475	56,318,475	-	-	-	-
	3. Penempatan pada bank lain	7,077,946	6,097,946	980,000	-	-	-
	4. Surat Berharga	83,445,962	790,681	663,162	3,260,772	5,284,597	73,446,750
	5. Kredit yang diberikan	399,884,930	52,677,172	26,403,890	43,929,917	68,341,985	208,531,966
	6. Tagihan lainnya	6,764,705	1,814,488	3,305,352	1,498,922		145,943
	7. Lain-lain *)	4,155,222	1,667,800	145,824	207,662	256,558	1,877,378
	Total Aset	**574,286,190**	**136,005,512**	**31,498,228**	**48,897,273**	**73,883,140**	**284,002,037**
	B Kewajiban						
	1. Dana Pihak Ketiga	474,097,654	402,292,741	52,424,988	13,411,374	5,193,285	775,266
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
	3. Kewajiban pada bank lain	14,093,579	13,538,971	490,735	14,988	48,885	-
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	85,256	85,256	-	-	-	
	5. Pinjaman yang Diterima	931,871	534	1,091	1,661	3,413	925,172
	6. Kewajiban lainnya	1,548,887	878,218	670,669	-	-	-
	7. Lain-lain	3,545,794		10,652		10,652	3,524,490
	Total Kewajiban	**494,303,041**	**416,795,720**	**53,598,135**	**13,428,023**	**5,256,235**	**5,224,928**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	**79,983,149**	**(280,790,208)**	**(22,099,907)**	**35,469,250**	**68,626,905**	**278,777,109**
II	**REKENING AADMINISTRATIF**						
	A. Tagihan Rekening Administratif						
	1. Komitmen	65,121	65,121	-	-	-	-
	2. Kontijensi	3,848,898	3,411,518	48,807	28,016	139,834	220,723
	Total Tagihan Rekening Administratif	**3,914,019**	**3,476,639**	**48,807**	**28,016**	**139,834**	**220,723**
	B. Kewajiban Rekening Administratif						
	1. Komitmen	84,422,974	83,190,183	984,217	228,502	10,679	9,393
	2. Kontijensi	28,818,160	6,758,461	5,294,328	3,748,115	6,499,532	6,517,724
	Total Kewajiban Rekening Administratif	**113,241,134**	**89,948,644**	**6,278,545**	**3,976,617**	**6,510,211**	**6,527,117**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	**(109,327,115)**	**(86,472,005)**	**(6,229,738)**	**(3,948,601)**	**(6,370,377)**	**(6,306,394)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	**(29,343,966)**	**(367,262,213)**	**(28,329,645)**	**31,520,649**	**62,256,528**	**272,470,715**
	Selisih Kumulatif	**(29,343,966)**	**(367,262,213)**	**(395,591,858)**	**(364,071,209)**	**(301,814,681)**	**(29,343,966)**

**) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit*

Tabel 9.1.a. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Individual

No.	Pos-pos			31 Desember 2013					
				Saldo	Jatuh Tempo				
					≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)			(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**								
	A	Aset							
		1.	Kas	14.840.826	14.840.826	-	-	-	-
		2.	Penempatan pada Bank Indonesia	44.992.654	44.992.654	-	-	-	-
		3.	Penempatan pada bank lain	2.933.898	2.933.898	-	-	-	-
		4.	Surat Berharga	80.639.944	267.855	186.447	399.188	3.714.588	76.071.866
		5.	Kredit yang diberikan	349.223.642	17.144.722	24.820.949	35.039.668	69.957.671	202.260.632
		6.	Tagihan lainnya	5.086.369	1.623.009	2.437.285	880.131	-	145.944
		7.	Lain-lain *)	2.719.534	1.243.016	120.495	162.912	228.718	964.393
	Total Aset			**500.436.867**	**83.045.980**	**27.565.176**	**36.481.899**	**73.900.977**	**279.442.835**
	B	Kewajiban							
		1.	Dana Pihak Ketiga	401.898.025	359.203.482	27.328.100	7.255.797	7.867.000	243.646
		2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
		3.	Kewajiban pada bank lain	11.508.520	10.506.275	940.150	16.325	45.170	600
		4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	105.862	105.862	-	-	-	-
		5.	Pinjaman yang Diterima	109.021	372	792	1.207	2.479	104.171
		6.	Kewajiban lainnya	1.628.274	923.523	704.751	-	-	-
		7.	Lain-lain	4.251.148	-	697.805	-	10.652	3.542.691
	Total Kewajiban			**419.500.850**	**370.739.514**	**29.671.598**	**7.273.329**	**7.925.301**	**3.891.108**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca			**80.936.017**	**(287.693.534)**	**(2.106.422)**	**29.208.570**	**65.975.676**	**275.551.727**
II	**REKENING AADMINISTRATIF**								
	A.	Tagihan Rekening Administratif							
		1.	Komitmen	175.323	-	175.323	-	-	-
		2.	Kontijensi	3.076.705	2.756.815	63.292	81.749	42.228	132.621
	Total Tagihan Rekening Administratif			**3.252.029**	**2.756.815**	**238.615**	**81.749**	**42.228**	**132.621**
	B.	Kewajiban Rekening Administratif							
		1.	Komitmen	75.028.982	72.460.485	1.882.507	145.903	113.541	426.545
		2.	Kontijensi	25.530.796	3.072.535	6.594.538	3.520.137	5.393.058	6.950.528
	Total Kewajiban Rekening Administratif			**100.559.778**	**75.533.020**	**8.477.045**	**3.666.040**	**5.506.600**	**7.377.073**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif			**(97.307.749)**	**(72.776.205)**	**(8.238.430)**	**(3.584.291)**	**(5.464.371)**	**(7.244.452)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]			**(16.371.732)**	**(360.469.739)**	**(10.344.852)**	**25.624.279**	**60.511.305**	**268.307.275**
	Selisih Kumulatif			**(16.371.732)**	**(360.469.739)**	**(370.814.591)**	**(345.190.312)**	**(284.679.007)**	**(16.371.732)**

**) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit*

Tabel 9.1.b. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pos-pos			31 Desember 2014					
				Saldo	Jatuh Tempo				
					≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)			(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**								
	A	Aset							
		1.	Kas	18,604,281	18,604,281	-	-	-	-
		2.	Penempatan pada Bank Indonesia	65,590,796	65,590,796	-	-	-	-
		3.	Penempatan pada bank lain	10,918,476	10,678,203	-	-		240,273
		4.	Surat Berharga	108,696,523	18,641,184	1,530,403	3,804,847	7,206,685	77,513,404
		5.	Kredit yang diberikan	451,307,461	55,899,472	30,320,294	47,960,144	74,150,036	242,977,515
		6.	Tagihan lainnya	7,018,105	1,909,664	3,351,939	1,532,072	78,487	145,943
		7.	Lain-lain *)	6,118,760	3,566,621	210,453	207,750	256,558	1,877,378
	Total Aset			**668,254,402**	**174,890,221**	**35,413,089**	**53,504,813**	**81,691,766**	**322,754,513**
	B	Kewajiban							
		1.	Dana Pihak Ketiga	480,129,272	408,368,503	52,424,800	13,364,000	5,195,621	776,348
		2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
		3.	Kewajiban pada bank lain	14,014,381	13,304,961	645,547	14,988	48,885	-
		4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	2,009,625	85,256	199,966	149,884	-	1,574,519
		5.	Pinjaman yang Diterima	4,355,732	440,534	119,552	1,661	311,630	3,482,355
		6.	Kewajiban lainnya	3,748,557	3,011,332	737,225	-	--	-
		7.	Lain-lain	3,530,794		10,652		10,652	3,509,490
	Total Kewajiban			**507,788,361**	**425,210,586**	**54,137,742**	**13,530,533**	**5,566,788**	**9,342,712**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca			**160,466,041**	**-250,320,365**	**-18,724,653**	**39,974,280**	**76,124,978**	**313,411,801**
II	**REKENING AADMINISTRATIF**								
	A.	Tagihan Rekening Administratif							
		1.	Komitmen	65,121	65,121	-	-	-	-
		2.	Kontijensi	4,748,538	4,311,158	48,807	28,016	139,834	220,723
	Total Tagihan Rekening Administratif			**4,813,659**	**4,376,279**	**48,807**	**28,016**	**139,834**	**220,723**
	B.	Kewajiban Rekening Administratif							
		1.	Komitmen	84,909,209	83,674,388	986,247	228,502	10,679	9,393
		2.	Kontijensi	28,922,938	6,770,739	5,310,132	3,755,261	6,531,934	6,554,872
	Total Kewajiban Rekening Administratif			**113,832,147**	**90,445,127**	**6,296,379**	**3,983,763**	**6,542,613**	**6,564,265**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif			**(109,018,488)**	**(86,068,848)**	**(6,247,572)**	**(3,955,747)**	**(6,402,779)**	**(6,343,542)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]			**51,447,553**	**(336,389,213)**	**(24,972,225)**	**36,018,533**	**69,722,199**	**307,068,259**
	Selisih Kumulatif			**51,447,553**	**(336,389,213)**	**(361,361,438)**	**(325,342,905)**	**(255,620,706)**	**51,447,553**

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

Tabel 9.1.b. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pos-pos	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**						
	A Aset						
	1. Kas	16,650,311	16,650,311	-	-	-	-
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	53,088,376	53,088,376	-	-	-	-
	3. Penempatan pada bank lain	5,094,203	4,033,754	604,000	451,449	5,000	
	4. Surat Berharga	96,056,370	11,631,055	252,518	618,538	4,027,790	79,526,469
	5. Kredit yang diberikan	402,033,974	16,870,419	28,613,023	39,297,339	76,380,867	240,872,326
	6. Tagihan lainnya	5,213,753	1,645,484	2,479,062	936,961	6,302	145,944
	7. Lain-lain *)	4,715,281	3,128,979	120,530	162,912	338,467	964,393
	Total Aset	**582,852,268**	**107,048,378**	**32,069,133**	**41,467,199**	**80,758,426**	**321,509,132**
	B Kewajiban						
	1. Dana Pihak Ketiga	409,752,497	366,993,542	27,370,781	7,276,167	7,867,987	244,020
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
	3. Kewajiban pada bank lain	11,394,430	10,435,685	896,650	16,325	45,170	600
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	1,779,597	105,862	-	349,715	-	1,324,020
	5. Pinjaman yang Diterima	4,128,480	840,767	1,582	2,390	459,140	2,824,601
	6. Kewajiban lainnya	3,053,314	2,308,602	744,712	-	-	
	7. Lain-lain	4,246,148		697,805		10,652	3,537,691
	Total Kewajiban	**434,354,466**	**380,684,458**	**29,711,530**	**7,644,597**	**8,382,949**	**7,930,932**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	**148,497,802**	**-273,636,080**	**2,357,603**	**33,822,602**	**72,375,477**	**313,578,200**
II	**REKENING AADMINISTRATIF**						
	A. Tagihan Rekening Administratif						
	1. Komitmen	175,323	-	175,323	-	-	-
	2. Kontijensi	3,529,344	3,209,454	63,292	81,749	42,228	132,621
	Total Tagihan Rekening Administratif	**3,704,668**	**3,209,454**	**238,615**	**81,749**	**42,228**	**132,621**
	B. Kewajiban Rekening Administratif						
	1. Komitmen	76,411,072	73,842,576	1,882,507	145,903	113,541	426,545
	2. Kontijensi	25,661,560	3,203,298	6,594,538	3,520,137	5,393,058	6,950,528
	Total Kewajiban Rekening Administratif	**102,072,632**	**77,045,874**	**8,477,045**	**3,666,040**	**5,506,600**	**7,377,073**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	**(98,367,964)**	**(73,836,420)**	**(8,238,430)**	**(3,584,291)**	**(5,464,371)**	**(7,244,452)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	**50,129,838**	**(347,472,500)**	**(5,880,827)**	**30,238,311**	**66,911,106**	**306,333,748**
	Selisih Kumulatif	**50,129,838**	**(347,472,500)**	**(353,353,328)**	**(323,115,017)**	**(256,203,911)**	**50,129,838**

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

Tabel 9.2.a. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Individual

No.	Pos-pos	31 Desember 2014					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**						
	A Aset						
	1. Kas	2,080,495	2,080,495	-	-	-	-
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	26,867,490	26,867,490	-	-	-	-
	3. Penempatan pada bank lain	17,149,592	15,540,836	1,362,895	199,770	-	46,091
	4. Surat Berharga	17,826,556	756,652	445,647	828,400	-	15,795,857
	5. Kredit yang diberikan	75,381,896	8,158,536	13,302,321	4,520,025	7,770,941	41,630,073
	6. Tagihan lainnya	19,132,396	3,850,831	6,804,111	7,607,852	9,194	860,408
	7. Lain-lain *)	543,786	252,273	140,827	19,110	11,921	119,655
	Total Aset	158,982,211	57,507,113	22,055,801	13,175,157	7,792,056	58,452,084
	B Kewajiban						
	1. Dana Pihak Ketiga	102,228,147	95,266,353	4,473,904	2,004,406	461,839	21,645
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
	3. Kewajiban pada bank lain	3,598,607	3,598,607	-	-	-	-
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	-	-	-	-	-	-
	5. Pinjaman yang Diterima	20,433,624	1,228,635	175,797	2,198,338	3,236,077	13,594,777
	6. Kewajiban lainnya	1,975,087	-	1,178,359	796,728	-	-
	7. Lain-lain	215,780	7,192			7,192	201,396
	Total Kewajiban	128,451,245	100,100,787	5,828,060	4,999,472	3,705,108	13,817,818
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	**30,530,966**	**-42,593,674**	**16,227,741**	**8,175,685**	**4,086,948**	**44,634,266**
II	**REKENING AADMINISTRATIF**						
	A. Tagihan Rekening Administratif						
	1. Komitmen	1,691,022	452,522	1,238,500	-	-	-
	2. Kontijensi	22,610,341	5,241,396	636,489	1,233,763	3,428,528	12,070,165
	Total Tagihan Rekening Administratif						
	B. Kewajiban Rekening Administratif						
	1. Komitmen	23,475,268	12,634,182	5,313,573	1,860,592	1,692,263	1,974,658
	2. Kontijensi	44,518,349	3,271,258	3,815,949	4,979,851	9,123,557	23,327,734
	Total Kewajiban Rekening Administratif	67,993,617	15,905,440	9,129,522	6,840,443	10,815,820	25,302,392
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	(43,692,254)	(10,211,522)	(7,254,533)	(5,606,680)	(7,387,292)	(13,232,227)
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	(13,161,288)	(52,805,196)	8,973,208	2,569,005	(3,300,344)	31,402,039
	Selisih Kumulatif	(13,161,288)	(52,805,196)	(43,831,988)	(41,262,983)	(44,563,327)	(13,161,288)

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

Tabel 9.2.a. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Individual

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**						
	A Aset						
	1. Kas	2,385,790	2,385,790	-	-	-	-
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	24,826,698	24,826,698	-	-	-	-
	3. Penempatan pada bank lain	20,776,992	18,674,241	2,030,491	-	-	72,260
	4. Surat Berharga	12,899,758	1,222,650	2,080,452	2,425,363	108,060	7,063,233
	5. Kredit yang diberikan	67,754,388	7,123,413	13,887,722	4,666,835	8,885,499	33,190,919
	6. Tagihan lainnya	13,743,562	3,699,580	4,620,965	4,260,313	317,233	845,471
	7. Lain-lain *)	383,695	187,876	101,487	16,901	11,166	66,265
	Total Aset	**142,770,883**	**58,120,248**	**22,721,117**	**11,369,412**	**9,321,958**	**41,238,148**
	B Kewajiban						
	1. Dana Pihak Ketiga	97,820,015	95,086,706	1,812,615	507,615	404,484	8,595
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
	3. Kewajiban pada bank lain	1,152,614	1,152,614	-	-	-	-
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	-	-	-	-	-	-
	5. Pinjaman yang Diterima	13,885,152	866,504	1,435,427	420,373	121,380	11,041,468
	6. Kewajiban lainnya	1,640,334		1,357,207	283,127	-	-
	7. Lain-lainv	219,467	3,540			3,540	212,387
	Total Kewajiban	**114,717,582**	**97,109,364**	**4,605,249**	**1,211,115**	**529,404**	**11,262,450**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	**28,053,301**	**-38,989,116**	**18,115,868**	**10,158,297**	**8,792,554**	**29,975,698**
II	**REKENING AADMINISTRATIF**						
	A. Tagihan Rekening Administratif						
	1. Komitmen	172,034	-	172,034	-	-	-
	2. Kontijensi	22,452,181	4,710,407	1,021,071	1,115,494	1,749,398	13,855,811
	Total Tagihan Rekening Administratif	**22,624,215**	**4,710,407**	**1,193,105**	**1,115,494**	**1,749,398**	**13,855,811**
	B. Kewajiban Rekening Administratif						
	1. Komitmen	24,162,274	14,289,118	5,679,687	1,508,639	1,600,632	1,084,198
	2. Kontijensi	39,643,850	1,308,910	3,606,048	6,213,562	6,265,212	22,250,117
	Total Kewajiban Rekening Administratif	**63,806,124**	**15,598,028**	**9,285,735**	**7,722,201**	**7,865,844**	**23,334,315**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	**(41,181,908)**	**(10,887,621)**	**(8,092,630)**	**(6,606,707)**	**(6,116,446)**	**(9,478,505)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	**(13,128,608)**	**(49,876,737)**	**10,023,238**	**3,551,590**	**2,676,108**	**20,497,193**
	Selisih Kumulatif	**-**	**(49,876,737)**	**(39,853,499)**	**(36,301,909)**	**(33,625,801)**	**(13,128,608)**

*) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit

Tabel 9.2.b. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2014					
		Saldo	Jatuh Tempo*)				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**						
	A Aset						
	1. Kas	2,100,282	2,100,282	-	-	-	-
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	27,744,348	27,744,348	-	-	-	-
	3. Penempatan pada bank lain	16,544,803	16,345,033	-	-	-	199,770
	4. Surat Berharga	18,224,320	757,541	445,647	828,400	-	16,192,732
	5. Kredit yang diberikan	78,666,080	8,226,011	13,327,782	4,567,479	8,007,633	44,537,175
	6. Tagihan lainnya	19,333,921	3,891,905	6,863,124	7,657,343	61,141	860,408
	7. Lain-lain	560,651	269,139	140,827	19,110	11,920	119,655
	Total Aset	**163,174,405**	**59,334,259**	**20,777,380**	**13,072,332**	**8,080,694**	**61,909,740**
	B Kewajiban						
	1. Dana Pihak Ketiga	103,319,639	96,357,846	4,473,904	2,004,405	461,839	21,645
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
	3. Kewajiban pada bank lain	3,517,464	3,517,464	-	-	-	-
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	-	-	-	-	-	-
	5. Pinjaman yang Diterima	19,871,372	668,790	173,390	2,198,338	3,236,077	13,594,777
	6. Kewajiban lainnya	1,975,087	-	1,178,359	796,728	-	-
	7. Lain-lain	215,780	7,192			7,192	201,396
	Total Kewajiban	**128,899,342**	**100,551,292**	**5,825,653**	**4,999,471**	**3,705,108**	**13,817,818**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	**34,275,063**	**-41,217,033**	**14,951,727**	**8,072,861**	**4,375,586**	**48,091,922**
II	**REKENING ADMINISTRATIF**						
	A. Tagihan Rekening Administratif						
	1. Komitmen	1,691,022	452,522	1,238,500	-	-	-
	2. Kontijensi	22,615,889	5,246,943	636,489	1,233,763	3,428,528	12,070,166
	Total Tagihan Rekening Administratif	**24,306,911**	**5,699,465**	**1,874,989**	**1,233,763**	**3,428,528**	**12,070,166**
	B. Kewajiban Rekening Administratif						
	1. Komitmen	23,839,513	12,957,553	5,318,056	1,873,775	1,715,471	1,974,658
	2. Kontijensi	44,556,608	3,273,865	3,823,280	4,980,297	9,151,098	23,328,068
	Total Kewajiban Rekening Administratif	**68,396,121**	**16,231,418**	**9,141,336**	**6,854,072**	**10,866,569**	**25,302,726**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	**(44,089,210)**	**(10,531,953)**	**(7,266,347)**	**(5,620,309)**	**(7,438,041)**	**(13,232,560)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	**(9,814,147)**	**(51,748,986)**	**7,685,380**	**2,452,552**	**(3,062,455)**	**34,859,362**
	Selisih Kumulatif	**(9,814,147)**	**(51,748,986)**	**(44,063,606)**	**(41,611,054)**	**(44,673,509)**	**(9,814,147)**

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

Tabel 9.2.b. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo*)				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	**NERACA**						
	A Aset						
	1. Kas	2,401,623	2,401,623	-	-	-	-
	2. Penempatan pada Bank Indonesia	25,432,764	25,432,764	-	-	-	
	3. Penempatan pada bank lain	19,556,583	19,349,062	135,262			72,259
	4. Surat Berharga	13,290,672	1,222,650	2,080,452	2,425,363	108,060	7,454,147
	5. Kredit yang diberikan	70,401,067	9,770,092	13,887,722	4,666,835	8,885,499	33,190,919
	6. Tagihan lainnya	13,913,000	3,752,055	4,683,326	4,282,830	349,318	845,471
	7. Lain-lain	396,287	200,468	101,487	16,901	11,166	66,265
	Total Aset	**145,391,996**	**62,128,714**	**20,888,249**	**11,391,929**	**9,354,043**	**41,629,061**
	B Kewajiban						
	1. Dana Pihak Ketiga	99,243,761	96,510,453	1,812,615	507,615	404,483	8,595
	2. Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
	3. Kewajiban pada bank lain	1,048,884	1,048,884	-	-	-	-
	4. Surat Berharga yang Diterbitkan	--	-	-	-	-	-
	5. Pinjaman yang Diterima	11,868,708	-	584,160	121,700	121,380	11,041,468
	6. Kewajiban lainnya	1,640,334	-	1,357,207	283,127	-	-
	7. Lain-lain	219,467	3,540			3,540	212,387
	Total Kewajiban	**114,021,154**	**97,562,877**	**3,753,982**	**912,442**	**529,403**	**11,262,450**
	Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca	**31,370,842**	**-35,434,163**	**17,134,267**	**10,479,487**	**8,824,640**	**30,366,611**
II	**REKENING ADMINISTRATIF**						
	A. Tagihan Rekening Administratif						
	1. Komitmen	172,034	-	172,034	-	-	
	2. Kontijensi	22,455,473	4,713,698	1,021,071	1,115,494	1,749,398	13,855,811
	Total Tagihan Rekening Administratif	**22,627,507**	**4,713,698**	**1,193,105**	**1,115,494**	**1,749,398**	**13,855,811**
	B. Kewajiban Rekening Administratif						
	1. Komitmen	24,197,340	14,324,184	5,679,687	1,508,639	1,600,632	1,084,198
	2. Kontijensi	39,667,080	1,332,140	3,606,048	6,213,562	6,265,212	22,250,117
	Total Kewajiban Rekening Administratif	**63,864,421**	**15,656,325**	**9,285,735**	**7,722,201**	**7,865,844**	**23,334,315**
	Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif	**(41,236,914)**	**(10,942,627)**	**(8,092,630)**	**(6,606,707)**	**(6,116,446)**	**(9,478,505)**
	Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]	**(9,866,072)**	**(46,376,789)**	**9,041,637**	**3,872,780**	**2,708,194**	**20,888,106**
	Selisih Kumulatif	**(9,866,072)**	**(46,376,789)**	**(37,335,152)**	**(33,462,372)**	**(30,754,178)**	**(9,866,072)**

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

4. PENGELOLAAN RISIKO OPERASIONAL

Risiko operasional dapat disebabkan karena ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.
Manajemen risiko operasional yang efektif dapat menekan kerugian akibat risiko operasional. Kerangka kerja Manajemen Risiko Operasional (MRO) mengacu pada regulasi Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Basel II dan ketentuan internal Bank yang berlaku. Pada saat ini, Bank telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang mencakup MRO yaitu Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM), Standar Prosedur Operasional (SPO) dan Petunjuk Teknis Operasional (PTO) yang berisi teknis manajemen risiko operasional baik aspek *governance*, prosedur maupun sistem pelaporan.

Untuk mendukung dan memastikan pelaksanaan manajemen risiko operasional dilaksanakan efektif di seluruh Unit Kerja Bank memiliki fungsi ORM koordinator, yaitu unit yang memfasilitasi dan berkoordinasi dengan seluruh Unit Kerja dalam pelaksanaan proses identifikasi sampai dengan pelaksanaan *monitoring control*, serta pelaksanaan mitigasi yang memadai dalam mencegah potensi terjadinya risiko operasional. Pada Kantor Wilayah disebut Business Control (BC) dan pada Kantor Pusat disebut Decentralized Compliance and Operational Risk (DCOR).
Selain itu, dalam rangka mendukung inovasi Bank untuk memenuhi kebutuhan Nasabah atas produk dan layanan Bank, maka disusun pedoman mengenai pengelolaan risiko dan langkah-langkah mitigasi pada Produk atau Aktivitas Baru (PAB), yaitu Standar Pedoman Operasional (SPO) PAB yang bertujuan untuk menetapkan standarisasi dalam pengelolaan risiko PAB secara *end to end* dan menghasilkan produk atau aktivitas yang handal serta dapat meningkatkan keuntungan, *corporate image*, dan kualitas layanan Bank. Sebagai upaya untuk senantiasa melaksanakan prinsip kehati-hatian dan penerapan *Good Corporate Governance*, maka dalam SPO PAB dirumuskan metodologi *assessment* terhadap 8 (delapan) jenis risiko. Hal ini untuk menjaga seluruh produk atau aktivitas baru yang diterbitkan telah memenuhi ketentuan regulator.

Sementara, untuk pelaksanaan teknis manajemen risiko operasional, Bank sudah melakukan hal-hal sebagai berikut, diantaranya alignment metodologi risiko operasional dengan metodologi *Risk Based Audit* melalui sinkronisasi *risk library;* menyediakan media komunikasi dengan Direktur Utama yang dinamakan "Letter to CEO" yang berfungsi sebagai *Whistle Blowing System*; dan melakukan implementasi *Operational Risk Management Tools* (ORM Tools).
ORM Tools yang dipergunakan untuk pelaksanaan Manajemen Risiko Operasional adalah sebagai berikut :

1. Risk & Control Self Assessment (RCSA) :
   RCSA dipergunakan untuk identifikasi dan menilai risiko yang melekat pada aktivitas, dan menilai kualitas kontrol.
2. Mandiri Form Operational Risk System (M-FORs):
   Bank menggunakan M-FORs untuk mencatat kerugian-kerugian akibat risiko operasional yang terjadi pada masing-masing unit kerja.
3. Key Indicator (KI) :
   KI merupakan indikator kuantitatif yang dimanfaatkan untuk memberikan indikasi tingkat risiko melekat pada key process dalam satu tahapan unit bisnis/*supporting* atau *end-to-end processing*.
4. Issue & Action Management (IAM):
   IAM merupakan perangkat untuk memonitor *issue*/permasalahan dan status pelaksanaan *action plan*

Sebagai *output* dari proses Manajemen Risiko Operasional, unit kerja menghasilkan profil risiko operasional yang menggambarkan eksposur risiko operasional unit kerja yang akan dijadikan dasar dalam pembuatan profil risiko operasional Bank. Laporan profil risiko operasional tingkat korporasi (*bankwide*) yang sudah di-*review* oleh unit Internal Audit dipresentasikan kepada Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia secara periodik.

Untuk pelaporan kecukupan modal risiko operasional ke Bank Indonesia, Bank menggunakan Pendekatan Indikator Dasar, seperti terlihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 8.1.a. Pengungkapan Kuantitatif Risiko Operasional - Bank Secara Individual

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2014		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir)*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	36,152,988	5,422,948	67,786,852
	Total	**36,152,988**	**5,422,948**	**67,786,852**

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir)*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	30.758.015	4.613.702	57.671.278
	Total	**30.758.015**	**4.613.702**	**57.671.278**

*) Untuk bank yang menggunakan Pendekatan Indikator Dasar dalam menghitung Risiko Operasional

Tabel 8.1.b. Pengungkapan Kuantitatif Risiko Operasional - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2014		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir)*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar - BM	36,152,988	5,422,948	67,786,852
2	Pendekatan Indikator Dasar - BSM	3,753,525	563,029	7,037,859
3	Pendekatan Indikator Dasar - Mandiri Sekuritas	514,584	77,188	964,844
4	Pendekatan Indikator Dasar - BMEL	36,222	5,433	67,916
5	Pendekatan Indikator Dasar - BSHB	103,680	15,552	194,401
6	Pendekatan Indikator Dasar - AXA	1,673,148	250,972	3,137,152
7	Pendekatan Indikator Dasar - Tunas Finance	161,161	24,174	302,178
8	Pendekatan Indikator Dasar - MIR	8,361	1,254	15,677
9	Pendekatan Indikator Dasar - MAGI	1,672	251	3,136
	Total	**42,405,341**	**6,360,801**	**79,510,013**

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir)*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	36.077.126	5.411.569	67.642.899
	Total	**36.077.126**	**5.411.569**	**67.642.899**

*) Untuk bank yang menggunakan Pendekatan Indikator Dasar dalam menghitung Risiko Operasional

Implementasi Manajemen Risiko Operasional

Adapun Implementasi Manajemen risiko difokuskan pada 4 aspek penguatan yaitu:

- Program Risk Awareness, merupakan program budaya yang dimiliki setiap unit kerja dan terkait dengan pengenalan, pemahaman, dan mitigasi risiko operasional.
- Forum MRO, yakni suatu pertemuan di unit kerja yang membahas risiko operasional di setiap aktivitas utama unit kerja, termasuk melakukan *assessment* atas identifikasi dan pengukuran risiko. Forum MRO wajib untuk dilaksanakan minimal satu bulan sekali. Hasil pelaksanaan forum dilaporkan kepada Unit Pembina Sistem Manajemen Risiko Operasional dalam bentuk *minutes of meeting*.
- Laporan Profil Risiko adalah gambaran eksposur risiko operasional di unit kerja. Laporan tersebut wajib disampaikan oleh unit kerja kepada unit pembina sistem manajemen risiko operasional, minimal secara triwulanan atau dengan frekuensi yang lebih pendek jika diperlukan *(ad-hoc)*. Penyusunan Laporan Profil Risiko secara rutin dimaksudkan agar profil risiko operasional setiap unit kerja selalu ter-*update* dan terjaga.
- Data Quality pada ORM Tools, berupa pengelolaan dan pengkinian data/informasi yang ada pada ORM Tools (i-MORs) meliputi RCSA, MFORs, KI dan IAM. Data yang diinput di i-MORS merupakan dasar penyusunan Profil Risiko unit kerja dalam rangka perhitungan Tingkat Kesehatan Bank.

Tujuan pelaksanaan Program Penguatan MRO adalah:

1. Untuk meningkatkan *Risk Awareness* dari seluruh pegawai sehingga dapat lebih memahami Risiko Operasional Utama yang melekat pada produk dan aktivitas Unit Pengelola Risiko Operasional (*know your risk*) dan cara pengendaliannya (*know how to mitigate*).
2. Agar lebih memahami bahwa serangkaian inisiatif seperti: Pelaksanaan Forum MRO, Risk Awareness Program dan Letter to CEO (LTC) dapat menunjang efektifitas Pengelolaan Risiko Operasional.
3. Agar DCOR dan RBC sebagai s*econd line of defense* memahami risiko utama yang ada pada unit yang disupervisi, sehingga lebih fokus dalam melaksanakan pengawasannya.
4. Sebagai Lesson Learned bagi unit kerja terhadap kejadian/insiden fraud yang terjadi di unit kerja lain sehingga dapat meminimalisir terjadinya fraud yang berulang.

Strategi Anti Fraud, Sistem Pemantauan Fraud, dan Fraud Respon Plan

Sejalan dengan SE BI No.13/28/DPNP mengenai Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum, Bank Mandiri telah melakukan berbagai upaya untuk memantau dan memitigasi risiko fraud melalui penerapan 4 pilar yaitu: (1) Pencegahan; (2) Deteksi; (3) Investigasi, Pelaporan dan Sanksi; serta (4) Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut, dimana dalam implementasinya melibatkan seluruh *line of defense*.

Untuk mendukung implementasi strategi anti fraud, khususnya dalam pilar deteksi, telah dikembangkan *early detection system* yang dapat mendeteksi secara dini transaksi, proses, dan aplikasi yang bersifat anomali dan memiliki potensi *fraud risk*. Sistem tersebut secara otomatis akan memberikan *alert* terhadap transaksi yang memiliki risiko fraud. Tindak lanjutnya adalah proses investigasi data *alert*, baik secara *on-desk* maupun *onsite review*, untuk memastikan apakah benar telah terjadi kejadian *fraud* sehingga Bank dapat dengan cepat melakukan langkah mitigasi dan penanganan yang cepat, akurat, dan terencana (*fraud* respon plan). Mengingat proses pengembangan deteksi *fraud* merupakan proses panjang dan berkelanjutan, maka manajemen akan memfokuskan pada bisnis yang memiliki fraud risk yang signifikan. Untuk itu bisnis yang diutamakan adalah:

1. Segmen Retail Payment & Deposit (Cabang, EDC/ Merchant, dan E-Channel)
2. Segmen Retail Financing (Mikro, Kartu Kredit, Consumer Loan)
3. Segmen Wholesale (Business Banking s/d 2 milyar)
4. Fraud Control System yang saat ini telah dimiliki antara lain:
   - Fraud Control System Credit Card
   - Fraud Control System Debit Card

- Merchant Monitoring System
- Internet & Mobile Banking Monitoring System
- Anti Fraud Application System
- Early Detection System Mikro

Fraud Control System yang saat ini sedang dan akan dikembangkan antara lain:

- Fraud Detection System for Branch
- Fraud Control System untuk Business Banking

Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme

Untuk mencegah dan memitigasi risiko akibat transaksi pencucian uang dan pendanaan terorisme, Bank telah menerapkan proses *due diligence* dan pengelolaan risiko terhadap nasabah mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia mengenai Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme. Proses *due diligence* dan pengelolaan risiko ini didasarkan pada prinsip *risk-based approac*h yang mengidentifikasi, mengklasifikasi, memantau dan mengelola risiko transaksi oleh nasabah atas dasar karateristik produk, nasabah dan geografis (negara, *cross-border)*.

Business Continuity Management

Untuk menjamin kelangsungan bisnis & operasional Bank dalam kondisi bencana, Bank memiliki rencana komprehensif yang terdokumentasi, teruji dan tercakup dalam *Business Continuity Management* (BCM). BCM meliputi Emergency Response Plan (ERP), *Disaster Recovery Plan* (DRP) dan *Business Continuity Plan* (BCP). ERP adalah panduan yang digunakan untuk menjamin keamanan dan keselamatan jiwa pegawai dalam kondisi bencana, DRP adalah rencana kerja untuk persiapan & pemulihan dari bencana yang berdampak kepada layanan Teknologi Informasi, sedangkan BCP adalah prosedur & informasi yang dibuat untuk menjaga kelangsungan operasional suatu unit kerja.

5. SIMULASI KONDISI TERBURUK & STRESS TESTING

Stress testing dilakukan untuk mengevaluasi ketahanan Bank dalam menghadapi suatu skenario kejadian eksternal yang ekstrim (exceptional) tetapi mungkin terjadi (plausible) dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan (contingency plan), serta sebagai pemenuhan ketentuan regulasi. Bagi Bank, stress testing memiliki tujuan untuk mengestimasi besarnya kerugian, mengestimasi ketahanan modal Bank dalam menyerap kerugian serta mengidentifikasi langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memitigasi risiko dan menjaga modal. Ada dua jenis stress testing yang dilakukan Bank, yaitu: *sensitivity/ shock analysis* dan *scenario analysis* (historikal maupun hipotetis).

Simulasi stress testing didukung oleh skenario yang aktual, model-model yang komprehensif dan sistem perhitungan yang terotomasi. Model stress testing mencakup jenis-jenis risiko utama yaitu risiko kredit, risiko pasar dan risiko likuiditas. Untuk risiko kredit, model stress testing dikembangkan untuk mencakup segmen wholesale, consumer dan retail, dengan mengacu kepada best practice, antara lain melalui pemodelan ekonometrika yang menghubungkan faktor risiko kredit dengan faktor makro ekonomi.

Pada tahun 2014, terdapat banyak kondisi yang mempengaruhi dari global dan regional seperti pemulihan kondisi ekonomi di negara-negara Eropa yang tidak merata, melambatnya pertumbuhan di negara maju dan China, kenaikan Fed Fund Rate, volatilitas di pasar keuangan yang tetap tinggi serta isu-isu dalam negeri yang terjadi seperti kondisi politik terkait pemilu.

Bank Mandiri melakukan stress testing triwulanan menggunakan standard shock parameter dan

skenario yang mensimulasikan kondisi stress serta mempersiapkan contigency plan apabila kondisi mengarah pada kondisi krisis. Selama tahun 2014 dilakukan beberapa simulasi scenario analysis untuk skenario baseline, moderate dan worst dengan mengacu kondisi saat terkini maupun historical issue global maupun issue dalam negeri seperti kenaikan harga bahan bakar bersubsidi, nilai tukar USD/IDR, inflasi serta suku bunga acuan Bank Indonesia.
Bank Mandiri telah melalui global financial crisis tahun 2008 dan krisis Eropa tahun 2011 relatif tanpa kerugian maupun goncangan yang berarti. Namun demikian selama tahun 2014 Bank Mandiri tetap melanjutkan aktivitas *Business Command Center* sebagai crisis management center yang terintegrasi untuk mengantisipasi dampak krisis dan resesi global. Atas strategi antisipasi kondisi krisis ini, Bank Mandiri pernah mendapatkan penghargaan dalam Asian Banker Risk Management Award untuk kategori Achievement in Liquidity Risk Management Award.

6. RISIKO LAIN

Disamping risiko-risiko utama, Bank juga memahami adanya risiko-risiko lain yang harus dikelola, antara lain risiko kepatuhan, hukum, reputasi, strategik, teknologi informasi, kompetitor, human resources dan risiko business interruption. Keseluruhan risiko tersebut bersama dengan risiko-risiko utama setiap tahunnya dinilai dan diukur secara *top-down* oleh manajemen melalui sistem voting Enterprise Risk Assessment. Secara *bottom-up* juga dilakukan pengukuran melalui Profil Risiko setiap triwulanan.
Pengelolaan risiko-risiko lain dilakukan melalui Risk *Management Committee* serta dilakukan secara langsung oleh unit kerja pendukung, antara lain Compliance Unit, Legal Unit, Corporate Secretary dan IT Operations Unit.
Dalam hal risiko hukum, Bank terus berusaha meningkatkan pengendalian risiko hukum, antara lain dengan menempatkan *Legal Officers* di Unit-Unit Kerja Kantor Pusat dan *Regional Offices* yang berkewajiban untuk memastikan setiap kegiatan/transaksi telah mendapat kajian dari sisi hukum.
Dalam hal risiko stratejik, Bank melakukan review kinerja dan evaluasi kebijakan penyusunan target bisnis dan melakukan langkah-langkah perbaikan dalam rencana strategi dan target bisnis dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal, apabila diperlukan. Bank juga terus mengupayakan penguatan implementasi program pendukung pengelolaan kinerja keuangan melalui pengembangan *automated budgeting*, PMS *enhancement*, dan pengembangan *Executive Information System* (EIS).
Dalam hal risiko kepatuhan, Bank memiliki *Code of Conduct* sebagai pedoman berperilaku dan merupakan bagian budaya perusahaan (*corporate culture*). Dalam tahap perencanaan strategis, Bank selalu menilai kecukupan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Bank juga telah menerapkan sistem rotasi & mutasi kepada sebagian karyawan serta pejabat bank secara konsisten dan komprehensif, terutama yang menduduki posisi strategis.
Dalam hal risiko reputasi, Bank telah memiliki standar layanan nasabah yang dimonitor secara berkala dan dijadikan sebagai bagian KPI Cabang. Bank memiliki *Contact Center* sehingga nasabah dapat langsung menyampaikan keluhan dan inquiry mengenai produk dan layanan Bank. Bank juga secara aktif melakukan *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan di bidang pendidikan, kesehatan, budaya, olahraga, lingkungan hidup, sarana ibadah dan bantuan korban bencana alam.

7. VALIDASI MODEL

Bank Mandiri memiliki suatu unit kerja validasi yang independen di dalam Direktorat Risk Management sebagai bagian dari pengendalian intern bagi Bank, dan dalam rangka memberikan quality assurance terhadap pengembangan model, serta sebagai pemenuhan ketentuan Bank Indonesia. Ruang lingkup dari unit kerja ini adalah melakukan validasi seluruh model risiko yang

dipergunakan serta model yang akan dikembangkan di Direktorat Risk Management. Selain daripada itu, unit validasi ini aktif terlibat dalam proses advisory terhadap pengembangan dan perbaikan model risiko.
Pada tahun 2014 telah dilakukan validasi terhadap 16 model risiko kredit yang mencakup model scoring dan rating (antara lain *application scoring* untuk segmen mikro produk KSM *Payroll*, kartu kredit, produk dari Mandiri Tunas Finance dan rating untuk financial institution), model parameter risiko Basel II (*probability of default* untuk segmen mikro dan *consumer* serta *loss given default* untuk segmen *consumer*). Sedangkan *advisory* yang diberikan mengenai perhitungan *Counterparty Credit Risk* menggunakan metode *Standardized Approach* (SA-CCR), perhitungan *Cost of Equity* (CoE) berdasarkan metode *Implied Approach* dan CAPM, serta pemodelan stress test menggunakan model *Vector Autoregressive* (VAR).
Proses validasi model risiko juga diverifikasi oleh Direktorat Internal Audit untuk memastikan bahwa proses validasi yang dilakukan telah sejalan dengan prinsip *Good Corporate Governance*.

PENGELOLAAN RISIKO TERKONSOLIDASI

Konsolidasi manajemen risiko telah dimulai secara bertahap sejak tahun 2008 sejalan dengan diterbitkan ketentuan BI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak. Tahapan tersebut hingga saat ini merupakan salah satu inisiatif strategik unit kerja manajemen risiko di Bank Mandiri dan secara berkala dikomunikasikan dengan BI dalam forum mengenai diskusi profil risiko ataupun Risk Based Bank Rating. Hal tersebut dipandang penting karena Bank Mandiri memahami bahwa kelangsungan usahanya juga dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan usaha Perusahaan Anak.
Bank Mandiri melakukan penerapan manajemen risiko secara konsolidasi perusahaan anak yang beroperasi di Indonesia dan di luar wilayah Indonesia dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko dan disesuaikan dengan yurisdiksi otoritas/pengawas setempat, serta mempertimbangkan karakteristik bisnis masing-masing perusahaan anak.
Konsep konsolidasi manajemen risiko di Bank Mandiri dan perusahaan anak secara umum dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu:
1. *First Line*, yang berkaitan dengan pemenuhan ketentuan PBI nomor 8/6/PBI/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak.
2. *Second Line*, yang lebih merupakan pendekatan kebutuhan internal Bank Mandiri secara keseluruhan yang mencakup perangkat (*tools*), kesadaran risiko (*awareness*), tata kelola perusahaan (*governance*), dan sistem informasi manajemen risiko (*system*).

Konsolidasi manajemen risiko bertujuan untuk memberikan nilai tambah kepada stakeholder karena secara tidak langsung membentuk lingkungan bisnis yang progresif namun aman, memenuhi ketentuan BI yang berkait dengan proses konsolidasi manajemen risiko beserta laporannya, dan monitoring eksposur risiko aktivitas bisnis perusahaan anak sehingga dapat diambil langkah-langkah mitigasi pada kesempatan pertama.

Bank Mandiri melaksanakan konsolidasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang bergerak di bidang keuangan (Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri Europe, Bank Sinar Harapan Bali, Mandiri Sekuritas, AXA Mandiri Financial Services, Mandiri Tunas Finance, Mandiri International Remittance, Mandiri AXA General Insurance, dan InHealth) secara bertahap. Sebagai kerangka bagi proses konsolidasi manajemen risiko, telah dilaksanakan penyelarasan kebijakan dan ketentuan antara Bank sebagai perusahaan induk dengan perusahaan-perusahaan anak tersebut.
Demi meningkatkan pemahaman pengelolaan risiko di Bank dan perusahaan anak, pada tahun 2014 telah diselenggarakan Forum Enterprise Risk Management (FERMA) setiap triwulanan, *Annual Risk Consolidation*

Forum (ARCC), *Risk Awareness Survey* (RAWS), pelatihan penggunaan risk management tools, serta pelatihan penerapan pengelolaan risiko sesuai dengan kebutuhan perusahaan anak. Bank juga telah melakukan pengembangan RPX system dengan platform yang lebih komprehensif agar dapat diakses secara online oleh perusahaan anak dan dilakukan penambahan fasilitas lainnya sehingga diharapkan laporan Profil Risiko secara konsolidasi dapat berjalan dengan lebih baik.

Bank Mandiri melakukan pengelolaan risiko baik secara individual maupun secara konsolidasi dengan perusahaan anak. Berdasarkan posisi Desember 2014, Bank Mandiri melakukan *self assessment* profil risiko secara individual dan secara konsolidasi dengan perusahaan anak dengan hasil akhir yang menunjukkan bahwa kemungkinan Bank Mandiri dan perusahaan anak mengalami kerugian tergolong sangat rendah dan memiliki kualitas manajemen risiko yang sangat memadai dengan kelemahan minor yang dapat diabaikan.

Hasil penilaian profil risiko tersebut menunjukkan bahwa kualitas penerapan manajemen risiko Bank Mandiri secara konsolidasi dengan perusahaan anak telah dilakukan dengan baik, tanpa menunjukkan perbedaan signifikan dalam aktivitas pengelolaan risiko, sehingga secara komposit menunjukkan peringkat risiko yang rendah dan penerapan manajemen risiko yang sangat baik.

SASARAN STRATEGIS MANAJEMEN RISIKO 2015

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis dan mengantisipasi perubahan kondisi makroekonomi serta penerapan regulasi baru, Bank Mandiri secara berkelanjutan akan mengembangkan infrastruktur dan kapabilitas manajemen risiko, antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Pengelolaan *asset & liability* untuk optimalisasi *risk & reward* dan pengelolaan risiko likuiditas sesuai Basel III

   Bank Mandiri senantiasa melakukan continous improvement atas penerapan metodologi dan alat ukur risiko dengan mengacu kepada ketentuan regulator maupun international *best practices*.
   Untuk pengelolaan risiko likuiditas, Bank Mandiri dalam proses persiapan implementasi ketentuan Basel III, khususnya mengenai perhitungan *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR). Di samping itu, pengembangan liquidity contingency plan juga terus dilakukan dalam rangka mengantisipasi dampak krisis ekonomi global. Untuk risiko suku bunga pada banking book, Bank Mandiri sedang menyempurnakan metodologi pengukuran risiko yang digunakan dalam analisa *static*, *dynamic* dan *stochastic* ALM dan melakukan pembaruan atas sistem yang digunakan.

2. Pengelolaan Market Risk - trading book atas holistic wholesale transaction product suite.

   Seiring dengan berkembangnya pasar finansial dan perluasan fungsi Cabang Luar Negeri sebagai money center, telah mendorong bank untuk melakukan pengembangan produk-produk baru dalam aktivitas Treasury. Dalam rangka memperkuat pengelolaan risiko pasar atas pengembangan produk baru tersebut, diperlukan suatu penerapan integrated market risk management termasuk didalamnya melakukan review atas *holistic wholesale transaction product* secara menyeluruh. Selanjutnya, penerapan ketentuan perhitungan modal untuk risiko pasarsesuai Basel II diimplementasikan dengan Internal Model yang telah melalui pengembangan dengan menggunakan *historical simulation*. Untuk pengelolaan aktivitas treasury secara *end to end*, Bank Mandiri melakukan pengembangan sistem yang akan mendukung integrasi market risk dengan kegiatan Treasury melalui implementasi *New Treasury Core System*.

3. Pengelolaan Risiko Operasional secara konsolidasi untuk pengelolaan sehari-hari:

   a. Pengembangan dan penyempurnaan pengelolaan risiko operasional yang akan diimplementasikan ke seluruh Unit Kerja.

   b. Pengembangan dan sinkronisasi *framework*

pengelolaan risiko operasional Kantor Luar Negeri (KLN) dan Perusahaan Anak (PA) untuk mendapatkan profil risiko operasional konsolidasi.

c. Penyempurnaan efektivitas kajian atas Produk atau Aktivitas Baru (PAB), Pedoman Kerja (Kebijakan, SPO, PTO, MP, MPO) dan Inisiatif Strategis IT (SDLC) melalui prioritisasi review terhadap produk dan aktivitas yang memiliki risiko melekat dengan dampak yang signifikan bagi Bank sehingga tindakan mitigasi risiko operasional sejalan dengan bisnis Bank.

d. Pengembangan *Project Operational Risk System* untuk memenuhi ketentuan regulasi terkait *Risk-Based Bank Rating* (RBBR).

e. Pengembangan *framework* penyusunan RBBR dan pengembangan metode *forward looking* dan *rating tools* secara spesifik.

4. Pengelolaan Risiko Operasional secara konsolidasi untuk optimalisasi perhitungan modal

a. Penyediaan *Operational Risk Measurement* melalui implementasi dan perbaikan framework Operational Risk yang meliputi *Governance, Internal Loss Data, External Loss Data, Scenario Analysis, Risk & Control Self Assessment, Reporting, Training, Culture* dan *Awarenes*

b. Pengembangan model perhitungan *Capital Charge* untuk risiko operasional melalui Project ERM Implementation Basel II - *Advanced Measurement Approach* (AMA) *Roadmap*.

c. Pencatatan data kerugian risiko operasional oleh unit kerja secara baik dan benar.

5. Pengembangan dan penyempurnaan framework dan infrastruktur serta tools untuk credit risk management dan portfolio management, yang selaras dengan penerapan regulasi internasional dan best practices, dengan inisiatif-inisiatif sebagai berikut:

a. Mengembangkan/menyempurnakan rating model untuk segment *Corporate* secara sectoral pada sektor-sektor prioritas.

b. Mengembangkan Basel II risk parameters (PD, LGD, EAD) untuk *Wholesale & Retail exposures.*

c. Mengembangkan *spreadsheet* sesuai sektor-sektor prioritas.

d. Memperbaiki proses kredit untuk sektor-sektor prioritas melalui pengembangan *value chain.*

e. Mengembangkan *Portfolio Guideline* dan *Industry Classification* sesuai sektor-sektor prioritas.

6. Mengembangkan dan menyempurnakan *framework* dan infrastruktur untuk menciptakan proses manajemen risiko dan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang komprehensif dan terintegrasi, dengan inisiatif-inisiatif sebagai berikut:

a. Implementasi *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) dan capital planning.

b. Mengembangkan ERM System dalam rangka implementasi Basel II & III dan implementasi *value based management* (menggunakan parameter RoRWA).

c. Mengembangkan/menyempurnakan risk *management consolidation policy, framework, methodology & system*, berdasarkan ISO 31000.

d. Mengembangkan *integrated stress testing system* untuk risiko kredit, risiko likuiditas dan risiko pasar di Bank Mandiri dan perusahaan anak.

e. Mengembangkan r*isk data aggregation & risk reporting* sesuai *standar Basel Committee dan best practice methodology & system*, berdasarkan ISO 31000.

retail risk

Bank Mandiri berambisi untuk menjadi ASEAN market leader pada tahun 2020. Berbagai pencapaian dan prestasi yang telah diraih selama ini menjadi modal yang kuat untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu strategi untuk mencapai tujuan besar tersebut adalah memperkuat segmen retail banking, dimana segmen tersebut diharapkan untuk tumbuh signifikan secara konsisten setiap tahun.

Selain tumbuh dengan cepat, segmen retail banking juga harus tumbuh dengan sehat untuk menghasilkan keuntungan yang sustainable. Untuk memastikan pertumbuhan portfolio yang sehat, Direksi Bank Mandiri telah memutuskan untuk membentuk Direktorat Retail Risk pada akhir tahun 2013. Direktorat baru ini akan berperan sebagai business enabler yang akan memastikan portfolio produk retail banking berkembang secara berkelanjutan (sustainable), dengan kinerja yang terprediksi dan stabil.

Walaupun Direktorat Retail Risk baru terbentuk, pengelolaan retail risk bukan merupakan hal yang baru bagi Bank Mandiri. Sebelum terbentuknya direktorat ini, fungsi pengelolaan retail risk telah dilaksanakan oleh Consumer Risk Group dan Retail Risk Group dibawah supervisi Direktorat Risk Management.

Direktorat Retail Risk didukung oleh beberapa group yang bertugas untuk mengawal pemberian kredit segmen retail secara end-to-end sejak tahap perencanaan produk, proses akuisisi kredit, sampai dengan proses penyelesaian dan penagihan kredit. Disamping menjaga pertumbuhan kredit segmen retail, Direktorat Retail Risk juga berkomitmen untuk memberikan rasa aman kepada seluruh nasabah bank dalam bertransaksi menggunakan produk atau electronic channel Bank Mandiri dengan menyusun dan mengimplementasikan strategi pencegahan serta penanganan tindakan fraud yang komprehensif.

Direktorat Retail Risk dipimpin oleh SEVP Retail Risk yang membawahi tiga grup yaitu retail risk group, fraud and collection management group, dan decision management group. SEVP Retail Risk bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

PENCAPAIAN KINERJA TAHUN 2014

Sejak resmi terbentuk, Direktorat Retail Risk langsung 'tancap gas' untuk turut berpartisipasi dalam mewujudkan Corporate Plan Bank Mandiri tahun 2020, melalui beberapa inisiatif untuk mendukung unit bisnis dalam memperluas market dan untuk terus memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah. Beberapa inisiatif yang telah direalisasikan pada tahun 2014 antara lain:

- Memfasilitasi debitur-debitur mikro untuk terus mengembangkan skala usahanya melalui program Debtor Path.
- Program ini dikembangkan bekerjasama dengan unit bisnis, dengan tujuan memberikan kemudahan kepada debitur-debitur skala mikro yang berpotensi tinggi, dalam mendapatkan akses modal yang lebih besar untuk meningkatkan skala usaha. Selama pelaksanaan pilot project Debtor Path di 2014, kami berhasil mengidentifikasi lebih dari 2.200 debitur mikro yang siap untuk beralih menjadi debitur SME untuk mengembangkan skala usahanya. Usaha-usaha untuk peningkatan usaha debitur ini sangat selaras dengan misi Bank Mandiri untuk senantiasa tumbuh bersama-sama dengan nasabah.
- Memperkuat peran Retail Risk dengan terlibat dalam proses akuisisi baru pada kredit segmen business banking limit ≤ 2 miliar.
- Retail Risk Officers membantu unit bisnis di wilayah dalam melakukan analisa kredit sehingga unit bisnis dapat semakin fokus pada akselerasi ekspansi sesuai kriteria dan target market. Dengan sinergi yang baik antara unit bisnis dan unit risk, di tahun 2014 portfolio yang terbentuk dengan proses akuisisi baru pada segmen ini berkembang mencapai 817 miliar dengan tingkat NPL yang sangat terjaga baik pada level 0.38%.
- Mengembangkan website lelang agunan Bank Mandiri.

- Website ini dikembangkan untuk memudahkan publik dalam mengakses agunan kredit bermasalah yang akan dilelang. Informasi terkait pelelangan agunan tersebut disajikan secara jelas dan transparan untuk meningkatkan partisipasi publik dalam proses lelang. Website ini mempermudah proses marketing lelang agunan sehingga turut andil dalam menunjang peningkatan hasil recovery kredit pada tahun 2014 sebesar 24% dibandingkan pada tahun 2013.

- Mengintegrasikan sistem pendeteksi fraud ke dalam sistem akuisisi kredit mikro. Sistem tersebut mampu mendeteksi potensi fraud pada dua titik : sebelum aplikasi kredit disetujui (pre-disbursement) dan segera setelah aplikasi kredit disetujui (immediate post-disbursement). Dengan pendeteksian potensi fraud secara dini, tingkat kerugian bank akan dapat diminimalisir. Selama tahun 2014, sistem ini berhasil mendeteksi 1.300 aplikasi kredit masuk yang terindikasi fraud sehingga menghindarkan bank dari potensi kerugian sebesar Rp99 miliar.

RENCANA DAN STRATEGI TAHUN 2015

Tahun 2015 adalah tahun yang sangat menantang bagi Bank Mandiri, tidak terkecuali bagi segmen kredit retail. Untuk terus mengawal pertumbuhan kredit retail serta memberikan rasa aman kepada nasabah dalam bertransaksi dengan Bank Mandiri, Direktorat Retail Risk fokus pada beberapa prioritas sebagai berikut:

- Membentuk Decision Management Group untuk memperkuat data-driven decision making processes.

- Grup ini akan berfungsi sebagai penyedia data dan analisa bagi unit-unit lain untuk pengambilan keputusan. Pemrosesan data dan analisa yang terkonsolidasi akan mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi bank.

- Penguatan peran Regional Risk Head di wilayah.

- Dalam struktur organisasi baru yang diimplementasikan di wilayah, Regional Risk Head berperan untuk mengontrol dan mensupervisi eksposur risiko pada portfolio Bank Mandiri, termasuk di antaranya portfolio kredit retail dan transaction products, secara end-to-end. Regional Risk Head berkewajiban mengawal pertumbuhan bisnis dengan risk dan retuirn yang sesuai dengan appetite bank, dan comply terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku.

- Meningkatkan peran sebagai business enabler.

- Dalam mendukung visi bank untuk deepening relationship dan integrate the bank, Retail Risk bersama unit-unit bisnis menggarap skema ekspansi bisnis dengan memanfaatkan jaringan value chain dan anchor client Bank Mandiri, antara lain ekspansi kredit di sektor Fast Moving Consumer Goods (FMCG), Construction Building, dan Health Care.

- Meningkatkan kualitas proses akuisisi kredit segmen retail.

- Pertumbuhan kredit retail akan sehat apabila diawali dengan proses akuisisi kredit yang baik. Penguatan atas proses kredit yang terpusat pada sentra pemrosesan kredit /Loan Factory menjadi salah satu fokus utama Direktorat Retail Risk. Melalui Loan Factory, Retail Risk menerapkan standarisasi proses underwriting kredit, khususnya kredit konsumtif, dengan pola pemrosesan 'conveyor belt'. Independensi proses kredit pada loan factory juga ditingkatkan dengan memperkuat fungsi 3 pilar penunjang proses kredit (unit bisnis, unit pengelola risiko, dan unit credit operations). Dalam memperkuat proses akuisisi, Retail Risk akan melakukan pengembangan untuk mengintegrasikan data eksternal dalam application scorecards untuk meningkatkan kemampuan sistem menyeleksi calon debitur yang berkualitas.

Terus meningkatkan keamanan transaksi nasabah dalam rangka meningkatkan jumlah transaksi.

Direktorat Retail Risk berkomitmen untuk melakukan investasi sistem Fraud Risk Management sehingga dapat

melakukan deteksi lebih dini atas potensi terjadinya fraud pada seluruh chaninel. Sistem ini juga akan memiliki kemampuan untuk mempelajari dan beradaptasi untuk mendeteksi modus-modus fraud baru sehingga akan memberikan perlindungan yang maksimal kepada nasabah. Nasabah akan merasa lebih aman dan nyaman untuk bertransaksi menggunakan produk maupun channel sehingga akan mendorong peningkatan jumlah transaksi secara keseluruhan.

Pemisahan fungsi unit kerja pendeteksi fraud.

Retail Risk akan memisahkan fungsi fraud prevention strategy dengan fraud prevention operations ke dalam unit yang terpisah. Dengan pemisahan fungsi tersebut, diharapkan unit-unit terkait akan lebih efisien dan fokus pada pengembangan strategi untuk pencegahan tindakan fraud dan pada pelaksanaan operasional deteksi tindakan fraud.

Mengimplementasikan automated collection system untuk segmen mikro dan business banking.

Dengan terintegrasinya segmen mikro dan business banking ke dalam automated collection system, kegiatan credit collection untuk seluruh produk kredit retail akan terlaksana secara sistematis. Proses yang sistematis diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kualitas kredit yang disalurkan.

Memperkuat scorecard untuk aktivitas collection dan recovery.

Untuk mengoptimalkan upaya-upaya penagihan kredit bermasalah, Retail Risk akan melakukan penyempurnaan dan penguatan model scoring collection dan recovery untuk mendukung pelaksanaan strategi-strategi penyelamatan kredit.

Selain fokus pada peningkatan pengelolaan risiko retail di internal perusahaan, kami juga akan terus meningkatkan sinergi dan supervisi dengan perusahaan anak dalam pengelolaan risiko retail. Sinergi dan supervisi ini akan saling menguntungkan karena baik Bank Mandiri maupun perusahaan anak memiliki expertise serta pengalaman pengelolaan risiko yang ekstensif, sehingga portfolio kredit retail Bank Mandiri secara keseluruhan akan tumbuh dengan cepat, aman, dan sehat.

transaction banking

Transactional Banking menjadi amunisi tambahan bagi Bank Mandiri guna memenangkan persaingan di pasar.

DASAR PEMBENTUKAN DIREKTORAT TRANSACTION BANKING

Krisis finansial yang terjadi sejak tahun 2008 membawa dampak antara lain berkurangnya likuiditas dan meningkatnya risiko bisnis. Untuk menghadapinya, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efisiensi keuangan khususnya dalam pengelolaan likuiditas. Seluruh Bank terus berupaya untuk meningkatkan hubungan dengan nasabah melalui layanan yang memberikan pendapatan lebih stabil seraya mengurangi tekanan terhadap kecukupan modal dan likuiditas bank itu sendiri.

Layanan bank yang memiliki karakteristik di atas umumnya adalah layanan yang berbasis transaksi antara lain payment & cash management dan trade related services. Selain itu, industri perbankan terus mengembangkan layanan transaction banking kepada Nasabah sebagai funding engine agar dapat meningkatkan likuiditas Bank. Menyadari besarnya customer base baik segmen wholesale maupun retail, Bank Mandiri membentuk Direktorat Transaction Banking yang tidak hanya melayani kedua segmen tersebut secara terpisah, namun juga memberikan layanan terintegrasi sehingga potensi bisnis nasabah dapat digarap secara end to end.

Guna memperkuat posisi Bank Mandiri sebagai bank terbesar di Indonesia dan mewujudkan visi menjadi Bank Terbesar di ASEAN pada 2020, Direktorat Transaction Banking mengembangkan platform transaction banking yang terintegrasi dari sisi wholesale sampai dengan retail, yang diikuti dengan mengembangkan platform transactions banking untuk beberapa sector solutions dan diperkuat melalui pengembangan jaringan e-Channel seperti penambahan mesin ATM, EDC, Gerbang Tol Otomatis (GTO) serta memperbarui user experience e-Channel yang ada.

Terdapat tiga bagian utama transaction banking yang menjadi tulang punggung Direktorat, yakni Transaction Banking Product Development, Transaction Banking Sales dan Transaction Banking Retail.

Fungsi utama Transaction Banking Product Development adalah melakukan pengembangan/desain produk terintegrasi yang berfokus pada inovasi, produktifitas dan profitabilitas produk dengan eksposur risiko produk yang terjaga. Fungsi utama Transaction Banking Sales adalah memasarkan produk dan solusi transaction banking kepada Nasabah dan menjadi subject matter expert bagi Relationship Manager. Sedangkan fungsi utama Transaction Banking Retail adalah mengembangkan electronic banking channel sehingga nasabah retail dapat mengakses produk dan layanan Bank dengan mudah, nyaman dan efisien.

PETA PERSAINGAN

Untuk menghadapi pesaing utama, Bank Mandiri melalui Direktorat Transaction Banking terus menjalin hubungan baik dengan berbagai institusi nasabah baik BUMN maupun swasta. Hal tersebut dapat terlihat melalui market share Trade ekspor yang meningkat 29.8% dan 32% untuk Trade Impor dibandingkan tahun sebelumnya serta peningkatan 28.4% untuk market share Bank Garansi. Selain hal tersebut, dukungan jaringan yang luas melalui 1.415 Cabang, 15.344 ATM dan 270.352 EDC serta fitur e-banking yang lengkap menegaskan posisi Bank Mandiri dalam peta persaingan usaha.

Di luar pencapaian tersebut, Direktorat Transaction Banking terus menciptakan peluang bisnis melalui pemasaran solusi value chain dan e-commerce yang saat ini masih belum banyak tersedia di pasar dan peluang pemanfaatan

jaringan cabang, ATM, dan EDC yang dimiliki Bank Mandiri.

Dalam pemberian layanan prima kepada Nasabah, Direktorat Transaction Banking melakukan aliansi dan kolaborasi dengan direktorat lain untuk menjalin hubungan baik dengan nasabah, pengembangan platform sesuai kebutuhan nasabah, pengembangan inisiatif strategis dan kerja sama dalam mengoptimalkan peningkatan wallet share di masing-masing nasabah anchor beserta supplier dan distributornya maupun dari wilayah distribution network.

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

Sebagai direktorat yang baru berdiri, Direktorat Transaction Banking secara aktif melakukan perekrutan pegawai untuk mengisi posisi kunci yang tersedia. Selain itu, secara berkesinambungan melakukan pelatihan dan peningkatan kapasitas kompetensi pegawai untuk memenuhi gap yang ada.

Berikut strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Transaction Banking:

1. Pemenuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan bisnis baik dari internal maupun eksternal bank. Pemenuhan dari internal diantaranya melalui pemenuhan dari Staff Development Program (SDP)/ Officer Development Program (ODP) baru dan mutasi dari unit di luar Transaction Banking. Pemenuhan dari eksternal bank diantaranya melalui rekrutmen pegawai eksternal Bank untuk jabatan user experience dalam rangka memenuhi perkembangan kebutuhan bisnis.

2. Bekerja sama dengan Mandiri University melakukan pengembangan kompetensi pegawai baik yang terkait technical maupun managerial competency melalui kegiatan classroom training, e-learning, workshop, sertifikasi, project/assignment dan sebagainya. Pengembangan tidak hanya untuk pegawai internal Transaction Banking, tetapi juga untuk stakeholder/ unit kerja terkait dengan Transaction Banking, misalnya dengan mengadakan sosialisasi produk dan layanan Transaction Banking kepada unit kerja terkait.

3. Meningkatkan engagement pegawai, melalui kegiatan Tim Internalisasi Budaya (TIB), seperti apresiasi ulang tahun pegawai & spouse, sehingga pegawai nyaman bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan engagement pegawai dimaksud.

EMPAT SEKTOR FOKUS TRANSACTION BANKING

Kunci sukses keberhasilan transaction banking adalah seberapa tepat solusi yang ditawarkan memenuhi kebutuhan nasabah. Direktorat Transaction Banking fokus untuk melakukan pengembangan solusi pada 4 (empat) sektor yaitu Healthcare, Telekomunikasi, Port dan Fast Moving Consumer Goods (FMCG).

Solusi yang diberikan untuk entitas di masing-masing sektor adalah layanan transaksi pada sisi collection dan payment, termasuk membantu dalam pengelolaan likuiditas seluruh anggota ekosistem. Dengan semakin meningkatnya kenyamanan nasabah dalam bertransaksi di Bank Mandiri diharapkan nasabah akan meningkatkan pengendapan dananya di Bank. Khusus terkait dengan sektor healthcare, berdasarkan data bulan Desember 2014, Bank Mandiri menguasai 66% volume collection BPJS sebesar Rp23,4 T. Tentunya penerimaan premi ini akan terus meningkat setiap tahunnya. Selain itu, pembayaran klaim dari BPJS Kesehatan ke provider nya merupakan peluang bagi Bank Mandiri untuk meningkatkan pengendapan dana. Apabila Bank Mandiri dapat mengakuisisi provider BPJS Kesehatan, pembayaran klaimnya tentu akan mengalir ke Bank Mandiri.

Selain itu, mengakuisisi perusahaan asuransi kesehatan seperti InHealth yang memiliki jaringan terluas di Indonesia, bisnis dapat diraih antara lain adalah pengendapan dana yang berasal dari penerimaan premi peserta sebesar Rp1,7 Triliun per tahun termasuk pengendapan dana provider (dokter, rumah sakit dan apotek) yang berasal dari pembayaran klaim sebesar Rp860 Miliar per tahun.

Solusi industri, baik solusi Healthcare, Port, FMCG maupun Telco, diharapkan dapat memberikan competitive advantage bagi Bank Mandiri yang tidak mudah ditiru pesaing, sehingga dapat mewujudkan visi Bank Mandiri menjadi Bank Terbesar di ASEAN pada 2020.

BISNIS LEBIH SUSTAIN

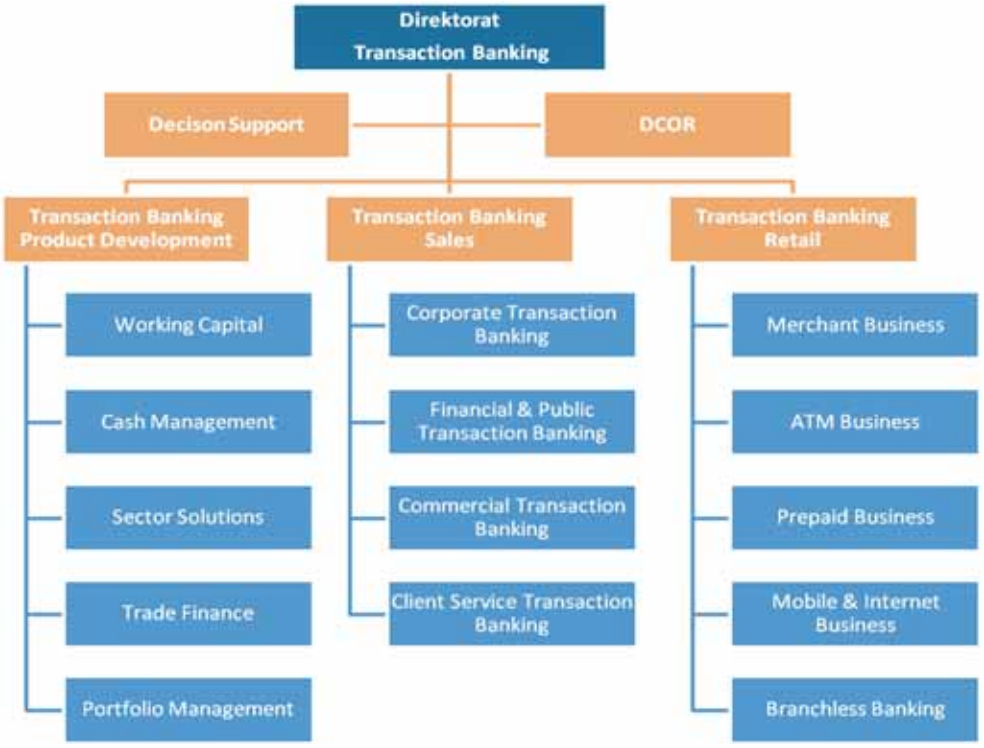
Formulasi dasar pembentukan bisnis transaction banking sudah dimulai sejak penyusunan Corporate Plan 2009-2014 pada tahun 2008. Kondisi persaingan yang semakin ketat dan kebutuhan atas likuiditas, mendorong Bank Mandiri mengintegrasikan seluruh lini bisnis yang berkaitan dengan transaction banking menjadi satu Direktorat, yaitu Direktorat Transaction Banking. Pengintegrasian tersebut diharapkan dapat meningkatkan fokus dan sinergi untuk mendorong transaksi nasabah. Transaction Banking tidak hanya memberikan pelayanan transaksi, akan tetapi juga mencakup bisnis turunannya sehingga potensi dari transaction banking ini sungguh besar.

Transaction Banking Product Development, Transaction Banking Sales dan Transaction Banking Retail secara bersama-sama bersinergi menghasilkan produk dan solusi yang dibutuhkan nasabah. Dengan menyediakan produk dan solusi yang dibutuhkan, diharapkan loyalitas Nasabah akan semakin meningkat sebab semua kebutuhannya telah dapat terpenuhi dengan hanya berbank bersama Bank Mandiri. Hal ini pada akhirnya membuat pelayanan bisnis Transaction Banking lebih berkelanjutan atau sustain. Dana yang diperoleh dari nasabah akan lebih stabil mengendap dan fee yang diperoleh akan meningkat seiring dengan berkembangnya bisnis nasabah.

Dampak positif dari kehadiran Transaction Banking adalah semakin banyak dana murah yang masuk ke Bank. Dengan memperoleh dana murah, Bank lebih kompetitif untuk menjaga likuiditasnya dan lebih leluasa untuk menyalurkan kredit. Selain itu, hadirnya dana murah akan membuat cost of fund Bank menjadi lebih rendah sehingga bunga kredit yang ditawarkan akan lebih kompetitif.

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT TRANSACTION BANKING

Struktur organisasi Direktorat Transaction Banking adalah sebagai berikut:



KINERJA 2014

Secara keseluruhan, kinerja Transaction Banking menunjukkan hasil menggembirakan yang secara garis besar dapat digambarkan peningkatan sebagai berikut:

1. Segmen Wholesale, apabila dibandingkan tahun 2013, volume transaksi Trade meningkat signifikan menjadi 44.3% dengan peningkatan FBI sebesar 35.1%. FBI Bank Garansi meningkat 15.5%. Volume transaksi Cash Management mengalami peningkatan 39.7% dan FBI Cash Management meningkat 26,8%.

   Solusi Value Chain mengalami peningkatan yang ditunjukkan dengan jumlah Principal yang menjadi Nasabah meningkat 60.7%, sementara jumlah Supplier meningkat 44.4% dan jumlah Distributor meningkat 34.3%. Volume transaksi Supplier Financing meningkat 51.6% dengan peningkatan jumlah Asset 83.1%. Volume transaksi Distributor Financing meningkat 296.4% dengan peningkatan jumlah Asset 2.7%. Adapun Giro Supplier Financing meningkat 106.4% dan Distributor Financing meningkat 45.8%

2. Sector Solution, perolehan Giro sektor unggulan tumbuh signifikan, yaitu Health Care tumbuh 223,4%, Port tumbuh 94,9%, FMCG tumbuh 69,8%, dan Telco tumbuh 56,2%.

   Segmen Retail, apabila dibandingkan tahun 2013, jumlah transaksi finansial Mobile Banking meningkat signifikan 140.2% sedangkan Volume transaksi finansial meningkat 160.9%.

   Jumlah transaksi finansial Internet Personal meningkat 22.8%, sedangkan volume transaksi finansial meningkat 13.9%. Jumlah transaksi finansial Internet Bisnis meningkat 92.5%, sedangkan volume transaksi finansial meningkat 90.4%.

   Jumlah ATM tumbuh 33.2%. Jumlah EDC tumbuh 17.4% dengan peningkatan jumlah transaksi 21% dan volume transaksi finansial meningkat 31%.

   Jumlah Kartu Prepaid tumbuh 43% dengan peningkatan jumlah transaksi 26.3% dan volume transaksi 7,2%.

Selain itu, Direktorat Transaction Banking menerima beberapa penghargaan pada tahun 2014 sebagai berikut:

1. Best Trade Finance Bank In Indonesia
   Penghargaan diberikan oleh Corporate Treasurer.
2. Best Service Provider – Cash Management in Indonesia.
   Penghargaan diberikan oleh The Asset.
3. Best Trade Finance Bank in Indonesia.
   Penghargaan diberikan oleh Alpha Southeast Asia.
4. Indonesia Banking Award 2014 untuk Kategori The Best Bank In Digital Services
   Penghargaan diberikan oleh PT Tempo Inti Media Tbk.
5. Acquiring with The Most Sales Volume
   Penghargaan diberikan oleh Visa International.

STRATEGI TRANSACTION BANKING

Untuk mendukung visi Bank Mandiri menjadi bank terbesar di ASEAN pada tahun 2020, Strategi Transaction Banking diselaraskan dengan Corporate Plan Bank Mandiri 2015-2020, yaitu deepen client relationship, Accelerate in Growth Segment dan Integrate the Group.
Dari sisi Wholesale, dilakukan fokus terhadap pengembangan solusi transaksi generic ataupun customize bagi Nasabah sesuai dengan kompleksitas, kondisi dan kebutuhan Nasabah. Dengan tersedianya solusi kebutuhan Nasabah akan meningkatkan fee based income dan dana pihak ketiga Bank.

Dari sisi Retail, yang bersifat massal, dilakukan pengembangan terhadap fasilitas channel umum seperti ATM, EDC, Mobile dan Internet Banking. Untuk kebutuhan yang bersifat lebih kompleks, dilakukan fokus pengembangan prodyuk social banking dan fasilitas channel yang lebih personalize, sesuai kebutuhan nasabah secara spesifik.
Selain hal tersebut di atas, dilakukan aliansi antar segmen Nasabah maupun dengan Unit Kerja lain sehingga dapat melayani seluruh segmen nasabah, yaitu wholesale dan retail secara end to end.

tata kelola perusahaan

tata kelola perusahaan

Praktik tata kelola perusahaan yang baik merupakan alat untuk menjaga kelangsungan bisnis, menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan, dan menumbuhkan integritas perusahaan. Bank Mandiri terus berupaya mengikuti perkembangan praktik terbaik *Corporate Governance* baik di tingkat nasional maupun regional yang relevan yang disesuaikan dengan kebutuhan praktik bagi perusahaan.

ICON on Corporate Governance

dalam 10th Corporate Governance Asia Recognition Awards 2014

Survei Corporate Governance Perception Index (CGPI)

mendapat predikat "Perusahaan Sangat Terpercaya" dengan skor 92,36

1st place, Strongest Adherence to Corporate Governance

dalam Alpha Southeast Asia's 8th Annual Best Financial Institution Awards & Corporate Awards

Annual Report Award

sejak tahun 2007 – 2014 untuk Kategori BUMN Keuangan Listed

Self Assesment GCG

sesuai ketentuan dari Regulator

Bank Mandiri Membangun Sistem Integritas Nasional

bersama Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

PENDAHULUAN

Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi hal yang mutlak diperlukan bagi kelangsungan usaha perusahaan dewasa ini. Bank Mandiri terus berupaya mengikuti perkembangan praktik GCG terbaik baik di tingkat nasional, regional maupun internasional yang relevan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Hal tersebut menjadi upaya Bank Mandiri untuk menjalankan sistem perbankan yang sehat dengan berlandaskan pada penerapan prinsip-prinsip GCG.

Penerapan GCG di Bank Mandiri mengacu pada Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PB1/2006 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum yang telah diubah dengan PBI No. 8/14/PB1/2006; Surat Edaran Bank Indonesia No 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum; Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN. Dalam prakteknya, Bank Mandiri senantiasa mengikuti perkembangan terkini dan best practices GCG yang berlaku antara lain Pedoman Umum *GCG* oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance*, Pedoman GCG perbankan Indonesia, Asean *Corporate Governance Scorecard* serta memperhatikan etika dan praktik bisnis terbaik.

Untuk itulah Bank Mandiri terus meningkatkan komitmen untuk menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dan GCG dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya. Seluruh jajaran Bank Mandiri meyakini bahwa pemenuhan aspek-aspek GCG dapat mendukung tujuan Bank baik dalam mencapai kinerja terbaik, profitabilitas dan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan, serta keberlangsungan bisnis jangka panjang.

PRINSIP-PRINSIP GCG

Bank Mandiri terus mendorong peningkatan cakupan implementasi GCG di berbagai aspek dan di setiap tingkatan dan jenjang organisasi perusahaan, antara lain dengan terus menyempurnakan *soft-structure* GCG yang dimiliki, sosialisasi *soft-structure* GCG secara berkelanjutan serta melaksanakan *self assessment* penilaian GCG secara berkala untuk mendukung penerapan GCG yang semakin efektif. Implementasi GCG berdasarkan prinsip-prinsip *GCG* yang meliputi*: Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* (TARIF).

Adapun penerapan prinsip-prinsip GCG Bank Mandiri dapat diuraikan sebagai berikut:

Prinsip-prinsip GCG	Uraian
Transparansi	1. Bank mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan (stakeholders) sesuai dengan haknya. 2. Bank mengungkapkan informasi yang meliputi tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha, strategi Bank, kondisi keuangan,susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross share holding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan implementasi good corporate governance serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan pemodal. 3. Prinsip keterbukaan tetap memperhatikan ketentuan rahasia bank, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi sesuai peraturan yang berlaku. 4. Kebijakan Bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada stakeholders dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.
Akuntabilitas	1. Bank menetapkan sasaran usaha dan strategi untuk dapat dipertanggungjawabkan kepada stakeholders. 2. Bank menetapkan check and balance system dalam pengelolaan Bank. 3. Bank memiliki ukuran kinerja dari semua Jajaran Bank berdasarkan ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan (Corporate Culture Values), sasaran usaha dan strategi Bank serta memiliki rewards and punishment system. 4. Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi Bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam implementasi good corporate governance.
Responsibilitas	1. Bank berpegang pada prinsip kehati-hatian (prudential banking practices) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. 2. Bank sebagai good corporate citizen peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.
Independensi	1. Bank menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh Stakeholders manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (conflict of interest). 2. Bank mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.
Kewajaran dan Kesetaraan	1. Bank memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (equal treatment). 2. Bank memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholders untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Bank serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

KEBIJAKAN DASAR GCG

Untuk meningkatkan kualitas dan cakupan implementasi GCG secara berkelanjutan, Bank Mandiri telah menyusun dan menerapkan kebijakan-kebijakan operasional bagi seluruh unit kerja sejalan dengan prinsip-prinsip GCG. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kebijakan pokok GCG yang meliputi *GCG Code,* Pedoman Perilaku Pegawai, *Business Ethics*, *Board Manual, Whistle-Blowing System (WBS) Policy* dan berbagai kebijakan operasional bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebutuhan perusahaan.

KILAS BALIK IMPLEMENTASI GCG

Implementasi GCG Bank Mandiri telah dilakukan secara terstuktur dengan tahapan sebagai berikut:

TAHUN	PROGRAM TATA KELOLA PERUSAHAAN
1998 Awal Merger	Kesadaran implementasi GCG didorong adanya krisis perbankan akibat adanya praktek *"bad governance"* yang menyeluruh di industri perbankan, hal ini menyebabkan banyak bank yang harus di-*bailout* dan kemudian Direksi serta Dewan Komisaris bank harus menandatangani Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia yang didalamnya mencantumkan kewajiban bank untuk menerapkan *GCG*.
2000 - 2001 Peletakan Dasar-Dasar *Governance Commitment, Structure And Mechanisms*	• Respon Bank Mandiri terhadap Kontrak Manajemen dengan Bank Dunia tersebut, menerbitkan ketentuan antara lain: - Surat Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris tentang Prinsip-prinsip GCG - Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris tentang *Code of Conduct* yang menjadi pedoman perilaku dalam berinteraksi dengan nasabah, rekanan dan sesama pegawai - Keputusan Direksi tentang Kebijakan Kepatuhan *(Compliance Policy)* yang mewajibkan seluruh jajaran Bank Mandiri untuk bertanggung jawab penuh secara individu di dalam melakukan kegiatan operasional Bank di bidangnya masing-masing • Bank Mandiri telah menugaskan PWC untuk melakukan *diagnostic review* atas implementasi GCG • Atas implementasi pelaksanaan GCG tersebut, Standard & Poor's telah memberikan penilaian GCG untuk periode tahun 2003 dengan skor sebesar 6,2, meningkat dari penilaian tahun sebelumnya dengan skor 5,4.

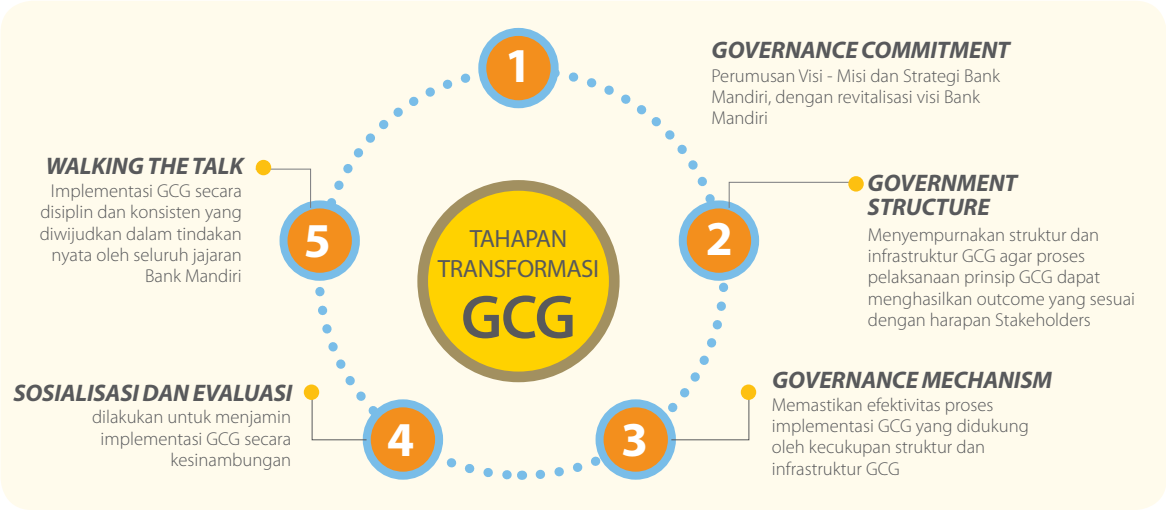
TAHUN	PROGRAM TATA KELOLA PERUSAHAAN
2003 *Initial Public Offering* (IPO) Bank Mandiri	Dalam rangka pelaksanaan IPO, Bank Mandiri telah melakukan penyempurnaan implementasi GCG, dengan melakukan hal-hal sebagai berikut: • Pembentukan Komite-komite di Level Dewan Komisaris, yaitu - Komite Audit - Komite Pemantau Risiko - Komite Remunerasi dan Nominasi - Komite GCG • Pembentukan Sekretaris Perusahaan *(Corporate Secretary)* • Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi perusahaan publik • Melaksanakan keterbukaan informasi secara tepat waktu, antara lain dalam publikasi Laporan Keuangan, informasi maupun peristiwa atau fakta material • Menyusun Laporan Tahunan yang tepat waktu, memadai, jelas dan akurat • Menghormati dan memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas • Mengikuti penilaian implementasi GCG oleh Lembaga Independen yaitu *The Indonesian Institute for Corporate Governance.*
2005 Transformasi Budaya	• Melakukan transformasi melalui penetapan nilai-nilai kebersamaan (*shared values*) serta perumusan perilaku utama Bank Mandiri (TIPCE) yang merupakan Budaya kerja perusahaan. • Penyusunan ***Charter GCG*** yang dituangkan melalui Keputusan Dewan Komisaris, yang mengatur pokok-pokok pelaksanaan GCG di Bank Mandiri
2008 - 2010 Transformasi Budaya Lanjutan	• Secara berkelanjutan melaksanakan penyempurnaan penerapan *prudent banking, GCG* serta *internal control* melalui pengembangan *website* GCG, *Compliance Risk Management System,* Standar prosedur Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Teroris, *Risk Based Audit Tools* dan Sistem Informasi Manajemen Audit. • Pengambilan keputusan bisnis maupun keputusan manajemen lainnya dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip GCG serta senantiasa mempertimbangkan semua ketentuan yang berlaku • Pelaksanaan program internalisasi budaya lanjutan antara lain melalui penyelenggaraan *Culture Fair, Culture Seminar*, dan *Recognition Program* berupa pemberian penghargaan kepada unit kerja dan *change agent* terbaik dalam implementasi program budaya.

TAHUN	PROGRAM TATA KELOLA PERUSAHAAN
2011 – 2013	• Bank Indonesia mengeluarkan PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, mewajiibkan Bank baik secara individual maupun konsolidasi melakukan penilaian GCG dengan pendekatan *Risk Based Bank Rating* (RBBR). • Konsistensi penerapan GCG Bank Mandiri secara terus menerus, mendapatkan apresiasi dari berbagai lembaga nasional dan internasional yang independen dan profesional, antara lain: - Rating GCG dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) meraih predikat "Sangat Terpercaya" sebanyak 7 kali berturut-turut. - *Rating GCG* oleh *The Indonesian Institute for Corporate Directorship* (IICD) kepada 100 perusahaan publik dengan nilai kapitalisasi pasar terbesar yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, Bank Mandiri meraih predikat Best Financial - *Rating GCG* oleh *Corporate Governance Asia* (CGA) yang berkedudukan di Hongkong, sejak tahun 2009 Bank Mandiri selalu meraih posisi sebagai perusahaan terbaik dalam implementasi GCG. • Menerbitkan Petunjuk Teknis Operasional *Gift Disclosure Statement* pada tanggal 2 Juli 2013 sebagai upaya dalam pencegahan penerimaan gratifikasi yang sejalan dengan himbauan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). • Berpartisipasi untuk terus menciptakan budaya anti korupsi antara lain dengan mengikuti acara kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 yang diselenggarakan KPK dan memperoleh penghargaan sebagai stand terbaik kedua.
2014	• Corporate Governance Perception Index (CGPI) adalah program riset dan pemeringkatan penerapan GCG yang dilakukan oleh lembaga independen yaitu The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), dimana Bank Mandiri telah mengikuti penilaian CGPI selama 10 (sepuluh) tahun berturut-turut sejak tahun 2003. Di tahun 2014 Bank Mandiri meraih predikat "Sangat Terpercaya" sebanyak 8 kali berturut-turut. • Rating GCG oleh The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) dalam ajang ASEAN CG Scorecard, Bank Mandiri meraih kategori "Best Overall". • Rating GCG oleh Corporate Governance Asia (CGA) yang berkedudukan di Hongkong, Bank Mandiri meraih predikat ICON in Corporate Governance. • Good Corporate Citizen (GCC) sejalan dengan corporate plan Bank Mandiri 2015 – 2020 yang salah satunya adalah social economic impact, dimana salah satu komponen yaitu role model corporate citizen. Bank Mandiri telah melakukan diagnostic review terhadap penerapan GCC di Bank Mandiri. • Menyempurnakan ketentuan larangan gratifikasi yang diatur dalam Petunjuk Teknis Operasional Gift Disclosure Statement sesuai dengan himbauan KPK.

TAHAPAN IMPLEMENTASI GCG

Disadari bahwa upaya implementasi GCG perlu dilakukan secara terarah dan terencana sesuai standar terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan Perusahaan maka aktualisasi GCG di Bank Mandiri dilakukan sejalan dengan ketentuan pelaksanaan GCG bagi Bank Umum di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi. Pelaksanaan GCG di Bank Mandiri berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang sebagaimana diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006.

Tahapan Implementasi GCG Bank Mandiri diawali dengan (1) perumusan *governance commitment,* (2) Government Structure, (3) penyempurnaan *governance mechanism,* (4) sosialisasi dan evaluasi serta (5) *walking the talk.*



Transformasi GCG di Bank Mandiri dilaksanakan dengan berlandaskan prinsip-prinsip GCG yang dilaksanakan dalam 5 (lima) tahap, yaitu:

1 PERUMUSAN GOVERNANCE COMMITMENT

- Perumusan Visi - Misi Strategi Bank Mandiri
- Anggaran Dasar
- Perumusan Corporate Values
- *Code of Conduct*
- Reinforcement *Code of Conduct*
- GCG Charter

2 PENYEMPURNAAN GOVERNANCE STRUCTURE

- Pemenuhan Jumlah & Komposisi Dewan Komisaris, Direksi, Komite- komite di bawah Dewan Komisaris dan Direksi
- Penguatan Risk Management, Compliance dan Internal Control
- Penyempurnaan struktur organisasi untuk menjamin terlaksana *check & balance*

3 PENYEMPURNAAN GOVERNANCE MECHANISM

- Penuangan Prinsip- Prinsip GCG dalam Kebijakan, pedoman & peraturan Kerja, SOP
- Penegakan Reward & Punishment
- Transparansi Produk
- Pembuatan Call Centre & Customer Care
- Strategy Anti Fraud
- Whistle-blowing System (Letter to CEO)

4 SOSIALISASI DAN EVALUASI

- Internalisasi Corporate Value
- Soasialisasi Inisiatif strategis kebijakan, Peraturan Dll
- *Self Assessment* Pelaksanaan GCG
- Pelaporan Pelaksanaan GCG
- Penilaian GCG oleh pihak Independen
- *Performance and recognitions*

5 WALKING THE TALK

- Implementasi prinsip GCG dilaksanakan dalam setiap aspek kegiatan operasional bank
- Change Agent(1:4)
- Service Excellence
- Penegakan Etika disetiap level organisasi melalui:
  1. *E-procurement*
  2. Pakta Integritas
  3. Kerahasiaan
- Bank Mandiri menerbitkan PTO *Gift Disclosure Statement* sebagai implementasi larangan penerimaan gratifikasi seluruh jajaran Bank Mandiri
- Mendorong terciptanya Budaya anti korupsi dengan mengikuti kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 dan 2014 yang diselenggarakan oleh KPK
- Pada tanggal 4 November 2014, Bank Mandiri dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menandatangani komitmen penerapan sistem integritas budaya kerja serta pengendalian gratifikasi untuk memperkuat tata kelola perusahaan.

komitmen penerapan tata kelola secara berkelanjutan

Bank Mandiri menyadari bahwa penerapan GCG merupakan proses jangka panjang yang akan menghasilkan *sustainable value*, sehingga Bank mutlak memerlukannya untuk menghadapi persaingan usaha, meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam mengelola sumber daya, memaksimalkan nilai perusahaan sehingga Bank Mandiri mampu beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan. Oleh karenanya, Bank Mandiri terus berupaya optimal untuk melakukan internalisasi prinsip-prinsip GCG ke dalam sistem dan prosedur serta pembentukan perilaku yang sesuai guna mendorong terciptanya budaya yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, kualitas layanan dan *prudential banking*.

FOKUS TATA KELOLA BANK MANDIRI 2014

Untuk melanjutkan tahapan yang telah dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya, pada tahun 2014 Bank Mandiri memperkuat penerapan GCG yang antara lain berfokus pada:

1. **Sinergi implementasi GCG Bank Mandiri Group**

   Sejak tahun 2012 Bank Mandiri mulai melakukan proses penyelarasan implementasi GCG pada Perusahaan Anak. Perusahaan Anak yang telah melakukan penilaian GCG dan turut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) adalah Bank Syariah Mandiri dengan predikat "Sangat Terpercaya", dan untuk tahun 2014 Perusahaan Anak yang turut serta dalam CGPI adalah Bank Syariah Mandiri dengan predikat "Sangat Terpercaya", Mandiri Tunas Finance dan Bank Sinar Harapan Bali dengan predikat "Terpercaya".

2. **Sistem Integritas Nasional**

   Program pengendalian gratifikasi dan implementasi sistem integritas secara berkelanjutan melalui Sistem Integritas Nasional. Pada tanggal 4 November 2014, Bank Mandiri dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bersama-sama menandatangani komitmen dalam hal penerapan sistem integritas dalam budaya kerja serta pengendalian gratifikasi untuk memperkuat penetapan tata kelola perusahaan yang baik dalam setiap proses bisnis.

   Kesepahaman tersebut telah ditindaklanjuti program dengan kegiatan nyata, baik bersifat jangka panjang maupun jangka pendek yang langsung dapat memberikan hasil nyata, berupa *kick off* kegiatan dan *workshop* pembangunan budaya integritas, sosialisasi sistem integritas nasional yang ditindaklanjuti dengan rangkaian TOT Tunas Integritas.

   Pertemuan formal maupun informal antara jajaran pimpinan Bank Mandiri dan pejabat KPK telah dilakukan secara simultan hingga terbangun kesepahaman bersama dan kerangka pikir kerjasama pembangunan sistem integritas nasional, dalam hal ini telah dilakukan penyelarasan antara pembangunan budaya di lingkungan Bank Mandiri serta semangat "spirit memakmurkan negeri" dengan program-program pencegahan terintegrasi dalam kerangka pembangunan sistem integritas nasional.

Sistem Integritas Nasional (SIN) menjadi inisiatif KPK untuk memastikan bahwa upaya pemberantasan korupsi mempunyai makna yang kuat, yaitu dalam kerangka mencapai tujuan nasional. Keberhasilannya memerlukan keterlibatan seluruh elemen bangsa, baik pemerintahan maupun swasta serta sektor penting bangsa lainnya, semua elemen perlu berkolaborasi untuk membangun Sistem Integritas Nasional.

Bank Mandiri terus meningkatkan komitmen untuk menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dan menerapkan prinsip-prinsip *GCG* dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya. Seluruh jajaran Bank Mandiri meyakini bahwa pemenuhan aspek-aspek GCG dapat mendukung tujuan Bank baik dalam mencapai kinerja terbaik, profitabilitas dan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan, serta keberlangsungan bisnis jangka panjang.

SELF-ASSESSMENT GCG

Sebagai bentuk komitmen dalam memenuhi Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 sebagaimana diubah dengan PBI No.8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 dan SE BI No.15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, maka Bank Mandiri secara rutin telah melakukan *Self Assessment* Pelaksanaan GCG baik secara individual maupun Konsolidasi dengan Perusahaan Anak, dimana hasil *self assessment* tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan pelaksanaan GCG. Sejak penilaian periode Juni 2013, penilaian GCG oleh Perusahaan Anak telah dilaksanakan melalui Risk Profile Extended RPX) yang terintegrasi.

Self Assessment pelaksanaan GCG sesuai Surat Edaran BI tersebut dilakukan secara komperehensif dan terstruktur dengan mengintegrasikan factor-faktor penilaian ke dalam 3 (tiga) aspek governance, yaitu *governance structure, governance process, governance outcome.*

Hasil *self assessment* pelaksanaan GCG di Bank Mandiri untuk semester II tahun 2013 dan semester I tahun 2014 telah memperoleh *feedback* dari OJK melalui Prudential meeting pada tanggal 19 September 2014 dengan hasil penilaian peringkat 2 atau Baik yang mencerminkan Bank telah melakukan penerapan *Good Corporate Governance* yang secara umum baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip-prinsip GCG. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan pronsip GCG, maka secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen bank.

Kelemahan-kelemahan sebagaimana disampaikan dalam feedback OJK dimaksud telah ditindaklanjuti dengan baik sehingga pada *self assessment* untuk periode semester II 2014 diperoleh hasil peringkat 1 atau sangat baik.

GCG ASEAN SCORECARD

GCG Asean Scorecard merupakan inisiatif dari *Asean Capital Market Forum* (ACMF) untuk melakukan penilaian implementasi GCG mengacu pada prinsip-prinsip GCG yang dikembangkan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), yaitu mencakup:

1. Hak-hak Pemegang Saham/ Rights of Shareholders
2. Perlakuan yang setara terhadap Pemegang Saham/ Equitable Treatment of Shareholders
3. Peran Pemangku Kepentingan / Role of Stakeholders
4. Pengungkapan dan Transparansi / Disclosure and Transparency
5. Tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi / Responsibilities of the Board

Scorecard ini telah digunakan untuk menilai praktek GCG perusahaan terbuka di negara Asean lainnya seperti Filipina, Malaysia, Singapura, Thailand dan Vietnam.

Sebagai *domestic rangking body Asean Corporate Governance Scorecard, Indonesian Institute for Corporate Directorship* (IICD) telah melakukan rating atau survei praktek GCG dengan metode *Asean Corporate Governance Scorecard.* Adapun hasil penilaian *Asean Corporate Governance Scorecard* bagi Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

SKOR ASEAN CG SCORECARD BANK MANDIRI					
No	Komponen ASEAN CG Scorecard	2014		2013	
		Skor	Total Skor	Skor	Total Skor
1	*Rights of Shareholders* (10%)	38.46	3.85	48	4.8
2	*Equitable Treatment of Shareholders* (15%)	64.71	9.71	58.82	8.82
3	*Role of Stakeholders* (10%)	57.14	5.71	80.95	8.10
4	*Disclosure and Transparency* (25%)	70.00	17.50	85	21.25
5	*Responsibilities of The Boards* (40%)	62.03	24.81	75	30
6	Bonus	4	4	6	6
7	Penalti	0	0	0	0
Total Score			**85.68**		**78.97**

*Untuk tahun 2014 Bank Mandiri memperoleh nilai 85,68

RATING GCG – CGPI AWARD

Bank Mandiri telah mengikuti rating dan survei *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) setiap tahun. Adapun tujuan, manfaat dan aspek yang dinilai dalam CGPI diuraikan sebagai berikut:

Tujuan

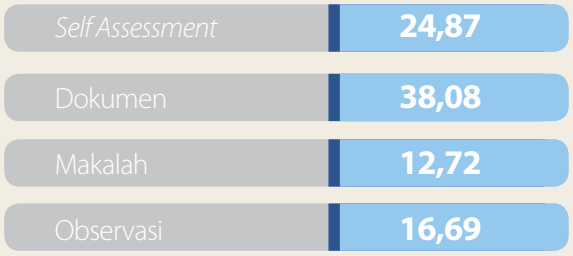
1. Sebagai indikator atau standar mutu yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk pengakuan dari masyarakat terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG;
2. Mewujudkan komitmen dan tanggung jawab bersama serta upaya yang mendorong seluruh anggota organisasi perusahaan untuk menerapkan GCG dan memperhatikan aspek risiko bisnis.

Manfaat :

1. Menata organisasi perusahaan guna mendukung terwujudnya GCG;
2. Meningkatkan kesadaran dan komitmen bersama dari internal perusahaan dan *stakeholder* terhadap penerapan GCG;
3. Memetakan masalah-masalah strategis dalam praktik GCG;
4. Meningkatkan kesadaran bersama terhadap pentingnya GCG dalam pengelolaan risiko ke arah pertumbuhan yang berkelanjutan.

Aspek penilaian

Aspek-aspek yang dinilai CGPI, terdiri dari 4 (empat) aspek sebagai berikut :

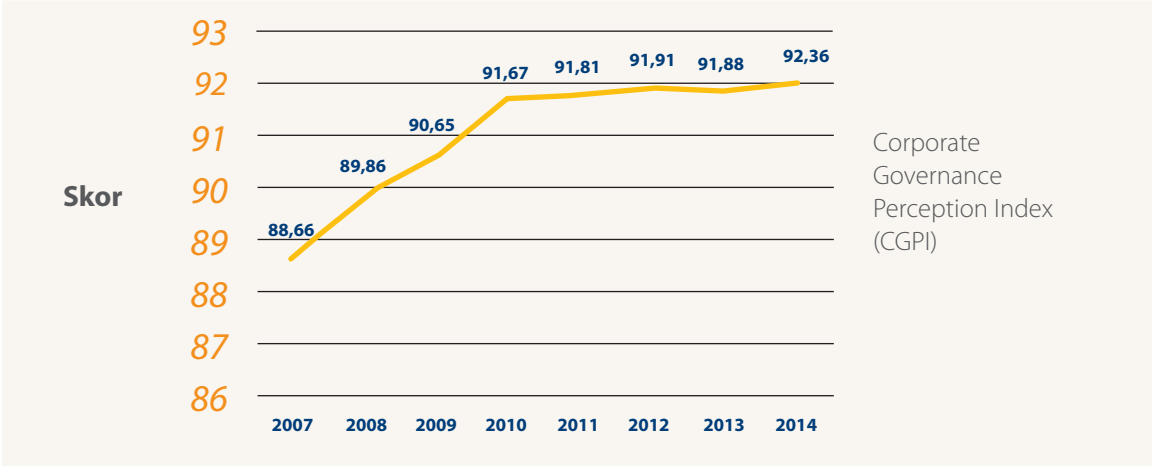


Hasil Penilaian CGPI Bank Mandiri tahun 2014 mendapatkan skor sebesar 92,36 dengan predikat "Perusahaan Sangat Terpercaya". Hasil penilaian CGPI selama 8 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut:

Tabel Skor CGPI Bank Mandiri Tahun 2007-2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
***Corporate Governance Perception Index* (CGPI)**	88,66	89,86	90,65	91,67	91,81	91,91	91,88	92,36

Grafik Corporate Governance Perception Index (CGPI)



KEBIJAKAN BENTURAN KEPENTINGAN DAN GRATIFIKASI

Pada tahun 2014, Bank Mandiri meluncurkan program 'Implementasi sistem integritas nasional – "spirit memakmurkan negeri" sebagai wujud pengendalian gratifikasi melalui penerapan prinsip integritas dalam kegiatan usaha bank.

LARANGAN GRATIFIKASI

Bank Mandiri telah memiliki *Code of Conduct*, yang mengatur pedoman berprilaku antar jajaran Bank dengan pihak eksternal, seperti pemegang saham, perusahaan afiliasi, investor, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Pedoman ini telah menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*) yang menghindarkan jajaran Bank Mandiri dari penyalahgunaan jabatan, perilaku benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan mengatur hal-hal yang terkait dengan integritas pegawai.

Dalam rangka pemberantasan korupsi, pada tanggal 4 November 2014, Bank Mandiri telah menyatakan komitmen kepada KPK untuk:

1. Membangun Sistem Integritas Nasional dengan pendekatan Budaya Kerja dan Spirit Memakmurkan Negeri.
2. Menerapkan pengendalian gratifikasi guna mendukung upaya pemberantasan tindak pidana korupsi di lingkungan Bank Mandiri

Saat ini Bank Mandiri sedang dalam proses persiapan pembentukan Unit Pengendalian Gratifikasi dan memperbaharui ketentuan *Gift Disclosure Statement* yang mengatur larangan gratifikasi serta mekanisme pelaporan kepada KPK dan internal Bank Mandiri. Dengan adanya ketentuan internal tersebut diharapkan seluruh jajaran Bank Mandiri dapat memiliki persepsi yang sama terhadap penerimaan gratifikasi dan dapat segera mengambil tindakan yang sesuai ketentuan.

Selama tahun 2014, Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri telah menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan serta menyampaikan kepemilikan saham masing-masing beserta anggota keluarganya dalam Daftar Khusus secara berkala sebagai bentuk komitmen dalam pengendalian atas transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

PENGELOLAAN LAPORAN HARTA KEKAYAAN PENYELENGGARA NEGARA (LHKPN)

Dalam rangka mendorong implementasi GCG yang semakin efektif, Bank Mandiri telah melaksanakan ketentuan mengenai kewajiban Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) berdasarkan pada Keputusan Kepala Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Nomor:KEP.07/KPK/02/2005 tentang Tata Cara Pendaftaran, Pemeriksaan dan Pengumuman Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara.

Sebagai upaya kongkrit dalam mewujudkan transparansi dan upaya tindakan pencegahan tindak pidana korupsi di Bank Mandiri dan dalam rangka mengatur penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme maka terhadap Anggota Dewan Komisaris, Anggota Direksi, Pejabat Eksekutif 1 (satu) tingkat di bawah Direksi, dan Pejabat Struktural lainnya di lingkungan Bank Mandiri ditetapkan sebagai Pejabat Bank Mandiri yang wajib menyampaikan LHKPN.

Ketentuan kewajiban LHKPN diatur dalam kebijakan khusus yang dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) Direksi Perseroan dan diperbaharui setiap saat sesuai dengan ketentuan yang belaku.

1. Penetapan Pejabat Yang Wajib Menyampaikan LHKPN

No	Keputusan Direksi	Perihal
1	KEP.DIR/ 071 /2011, Tgl. 22 Maret 2011	Perluasan Penetapan Pejabat Yang Wajib Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Di Lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2	KEP.DIR/ 090 /2009, Tgl. 29 Juni 2009	Penetapan Pejabat Yang Wajib Menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Di Lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

a. Kebijakan tersebut mengatur penetapan Jabatan Wajib LHKPN yang bersifat *ex-officio* dimana pegawai yang jabatannya termasuk dalam Jabatan Wajib LHKPN berkewajiban untuk melaporkan harta kekayaannya baik sebelum, saat menjabat maupun setelah menjabat.

b. Penetapan jabatan wajib LHKPN berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebagaimana peraturan perundang-undangan yang berlaku, meliputi seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi, Group Head / pejabat yang setara, Department Head / pejabat setara, Kepala Kantor Wilayah, Area Manager dan pejabat Kantor lainnya yang berdasarkan keputusan Direksi merupakan pejabat wajib LHKN.

2. Penetapan Koordinator Pengelola LHKPN.

No	Keputusan Direksi	Perihal
1	KEP.DIR/ 342 /2013, Tgl. 27 Desember 2013	Penetapan Koordinator Pengelolaan Dan User Aplikasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk.
2	KEP.DIR/ 214 /2010, Tgl. 5 Agustus 2010	Penyesuaian Atas Penetapan Koordinator Pengelolaan Dan User Aplikasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
3	KEP.DIR/ 091 /2009, Tgl. 29 Juni 2009	Penetapan Koordinator Pengelolaan Dan User Aplikasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk.

a. Koordinator pengelola bertindak dalam mengatur penetapan Jabatan Wajib LHKPN, pemantauan pengisian LHKPN dan penyampaian formulir LHKPN serta melakukan sosialisasi kewajiban LHKPN.

b. Melakukan pemutakhiran data wajib LHKPN berkoordinasi dengan KPK dan menyampaikan setiap perubahan jabatan di lingkungan Bank Mandiri.

3. Pelaporan LHKPN

Proses penyampaian LHKPN sampai dengan akhir tahun periode 2014 secara terus menerus dimonitor dan dievaluasi terutama terkait dengan jabatan-jabatan struktural yang telah ditetapkan sebagai wajib LHKPN, dari sejumlah 346 pegawai dan jajaran manajemen meliputi anggota Dewan Komisaris, Direksi, SEVP dan Pejabat Struktural wajib LHKPN telah dipenuhi sampai dengan 31 Desember 2014, dengan diterbitkannya Nomor Harta Kekayaan (NHK) oleh KPK.

Pejabat Wajib Lapor LHKPN	Jumlah Tahun 2014	Jumlah Yang Telah Menyampaikan LHKPN	Seluruh pejabat Bank Mandiri wajib lapor LHKPN telah menyampaikan laporannya kepada KPK dan mendapatkan NHK.
Dewan Komisaris	7	7	
Direksi	11	11	
Senior Executive Vice President (SEVP)	7	7	
Pejabat Struktural wajib LHKPN	311	311	

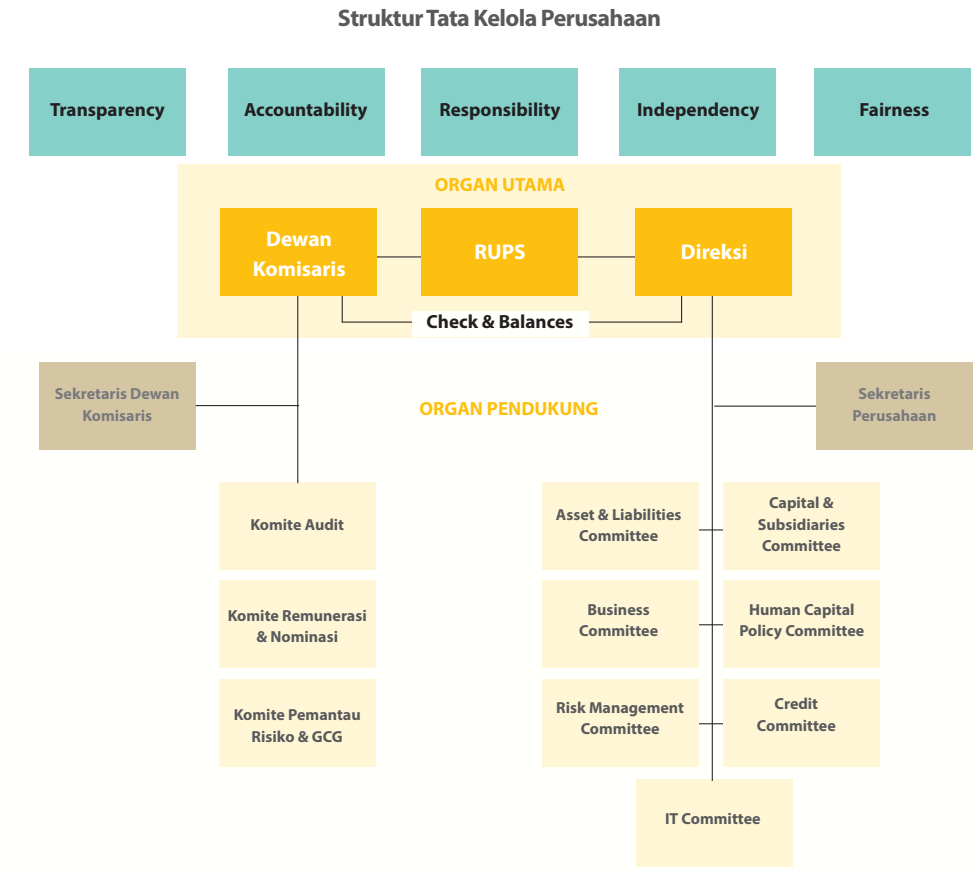
struktur dan mekanisme tata kelola perusahaan

Sejalan dengan ketentuan Undang-undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007, maka struktur GCG Bank Mandiri terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Pelaksanaan tata kelola perusahaan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga prinsip-prinsip GCG menjadi acuan dalam kegiatan sehari-hari Bank Mandiri.

Dewan Komisaris telah membentuk komite-komite untuk membantu dan meningkatkan fungsi pengawasan yang dijalankan Dewan Komisaris. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, masing-masing komite Dewan Komisaris bekerja sesuai dengan ruang lingkup tugas komite yang bersangkutan yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Dewan Komisaris.

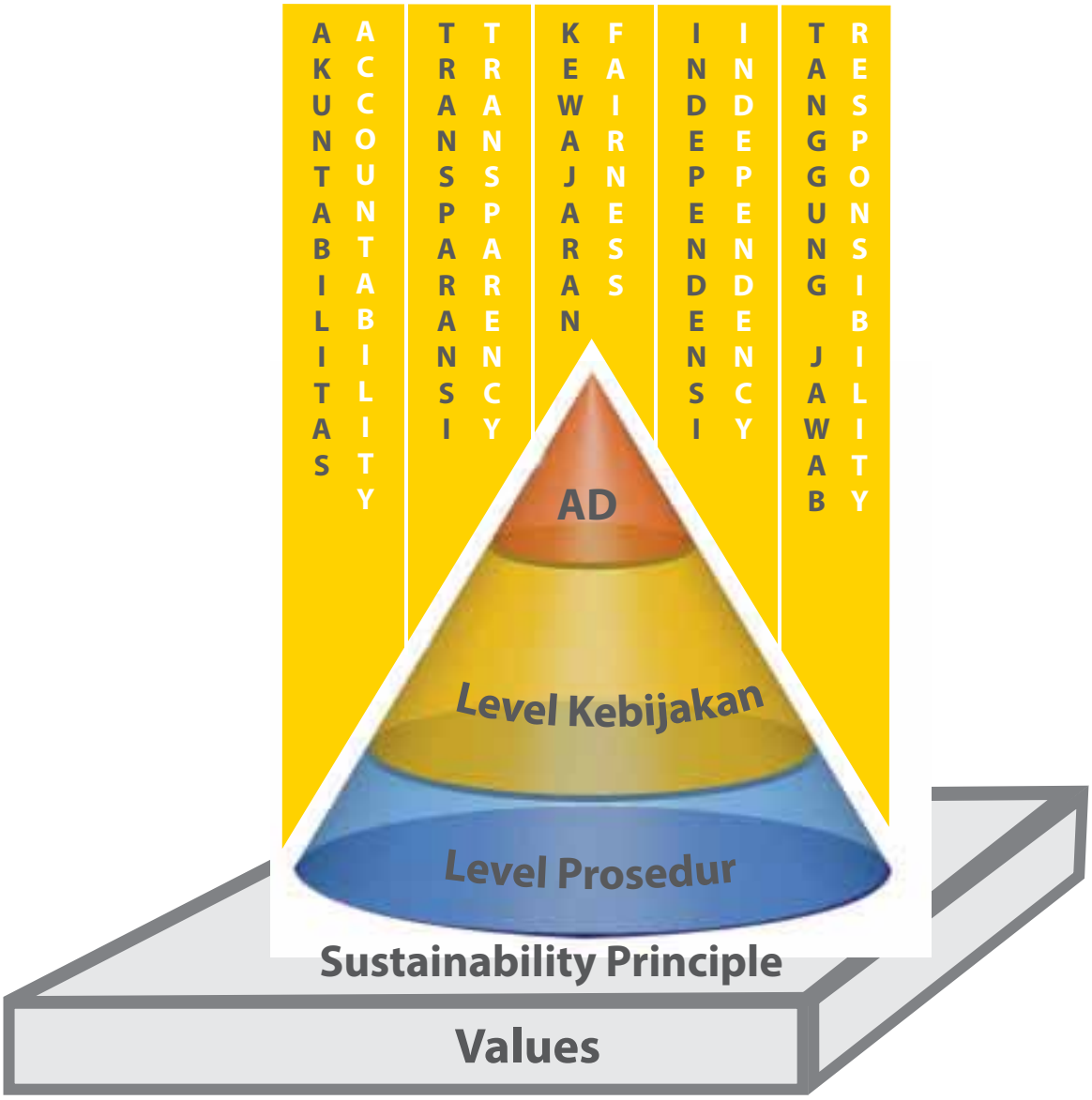
Direksi dibantu oleh jajaran manajemen bank yang bertugas untuk mengelola, mengendalikan, mengawal, dan bertanggung jawab atas implementasi GCG yang dibantu oleh komite di bawah Dewan Komisaris, Komite dibawah Direksi dan Sekretaris Perusahaan.

Struktur *Governance* Bank Mandiri



ARSITEKTUR KEBIJAKAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Tata urutan atau arsitektur penyusunan kebijakan dan prosedur berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan mengamanatkan adanya Kebijakan dan Prosedur tertulis, sebagaimana skema berikut:



rapat umum pemegang saham (rups)

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan Organ Perusahaan yang memiliki semua kewenangan yang tidak didelegasikan kepada Dewan Komisaris dan Direksi. Melalui RUPS, para pemegang saham dapat mempergunakan haknya, mengemukakan pendapat dan memberikan suaranya dalam proses pengambilan keputusan penting yang menyangkut pengembangan dan masa depan Bank Mandiri secara *fair* dan transparan.

KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB PEMEGANG SAHAM

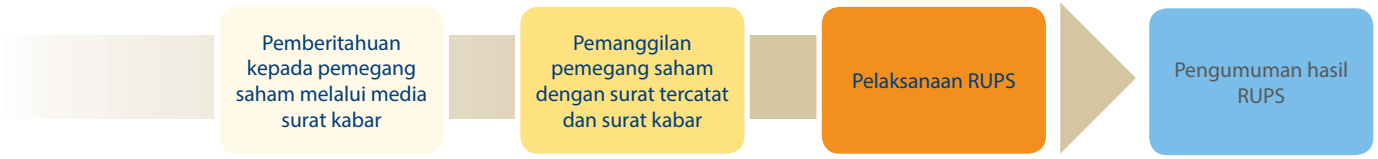
Berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar, pemegang saham melalui RUPS memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris, antara lain terkait dengan pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan Direksi, evaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, pengesahan perubahan Anggaran Dasar, persetujuan atas laporan tahunan, menetapkan alokasi penggunaan laba.

Tanggung Jawab Pemegang Saham antara lain adalah:

1. Pemegang saham pengendali harus dapat:
   a. Memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan stakeholders sesuai peraturan perundang-undangan.
   b. Mengungkapkan kepada instansi penegak huku tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya (Ultimate Shareholders) dalam hal terdapat dugaan terjadinya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan atau dalam hal diminta oleh otoritas terkait.
2. Pemegang saham yang merupakan pemegang saham pengendali pada beberapa perseroan, perlu diupayakan agar akuntabilitas dan hubungan antar perseroan dapat dilakukan secara transparan.
3. Pemegang saham minoritas bertanggungjawab untuk menggunakan haknya dengan baik sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan.
4. Pemegang saham harus dapat:
   a. Memisahkan kepemilikan harta Perseroan dengan kepemilikan harta pribadi.
   b. Memisahkan fungsinya sebagai pemegang saham dan sebagai anggota Dewan Komisaris atau Direksi dalam hal pemegang saham menjabat pada salah satu dari kedua organ tersebut.

PELAKSANAAN RUPS

Dalam Anggaran Dasar Bank Mandiri, RUPS dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: (a) RUPS Tahunan, yang diselenggarakan setiap tahun, selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir dan (b) RUPS Luar Biasa, yang dapat diadakan setiap kali apabila dianggap perlu oleh Direksi atas permintaan tertulis dari Dewan Komisaris atau dari pemegang saham Seri A Dwiwarna atau/dan 1 (satu) pemegang saham atau lebih yang memiliki sedikitnya 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah.



Adapun tahapan pelaksanaan RUPS secara umum mengacu pada ketentuan dalam Anggaran Dasar dan ketentuan Bapepam-LK No. IX.I.1 sebagai berikut:

RUPS dipimpin oleh Komisaris Utama dengan terlebih dahulu membacakan tata tertib RUPS pada saat RUPS berlangsung yang menjadi bagian dalam Berita Acara RUPS. Pimpinan RUPS memberikan kesempatan kepada pemegang saham atau kuasanya untuk mengajukan pertanyaan/ tanggapan dan/atau usulan pada setiap agenda rapat. Pimpinan RUPS atau Direktur yang ditunjuk oleh Ketua rapat, menjawab atau menanggapi pertanyaan/ catatan pemegang saham yang hadir. Setelah semua pertanyaan dijawab dan ditanggapi selanjutnya dilakukan pemungutan suara dan hanya pemegang saham atau kuasanya yang sah yang berhak untuk mengeluarkan suara. Setiap satu saham memberikan hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara. Bank Mandiri telah menunjuk pihak independen yaitu Notaris Ashoya Ratam dalam melakukan penghitungan dan/atau memvalidasi suara.

Sepanjang tahun 2014, Bank Mandiri telah melaksanakan RUPS sebanyak 2 kali, yaitu 1 kali RUPS Tahunan untuk tahun buku 2013 pada tanggal 27 Februari 2014 dan 1 kali RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014.

Bank Mandiri telah menyelenggarakan RUPS Tahunan dengan uraian pemberitahuan, panggilan, agenda dan keputusan sebagai berikut:

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) TAHUNAN

	Pemberitahuan	Panggilan RUPS	Agenda
RUPS Tahun Buku 2013 Tanggal: 27 Februari 2014	Dipublikasikan pada tanggal 28 Januari 2014 di Harian Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan dalam Bahasa Indonesia, serta Jakarta Post dalam Bahasa Inggris dan melalui situs Bank Mandiri.	Dilakukan melalui Panggilan RUPS No. FST. CSC/03/P/II/2014 pada tanggal 12 Februari 2014 dalam surat kabar yang sama.	1) Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian, Persetujuan Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris serta Pengesahan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku 2013. 3) Persetujuan penggunaan laba bersih Perusahaan untuk tahun buku 2013.

Keputusan	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
1) a. Menyetujui Laporan Tahunan Perusahaan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013, dan mengesahkan Laporan Keuangan Konsolidasian Perusahaan untuk tahun buku 2013 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan – *a member firm of PwC Global Network*, dengan pendapat "Wajar Tanpa Pengecualian". b. Mengesahkan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Rama Wendra dengan pendapat "Wajar tanpa Pengecualian". 2) Dengan telah disetujuinya Laporan Tahunan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris serta Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan tahun 2013, maka: RUPS memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (*volledig acquit et de charge*) kepada segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku 2013.	19.121.852.702 (99.936%)	12.294.499	32.567.402
Menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perusahaan tahun buku 2013 sebesar Rp 18.203.753.301.421,70 sebagai berikut : (a) 30% dari laba bersih Perusahaan dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham yang akan dibayarkan sesuai ketentuan yang berlaku, (b) 12,90 %. dari laba bersih Perusahaan ditetapkan sebagai Cadangan Tujuan guna mendukung investasi dan (c) 57,10 %dari dari laba bersih Perusahaan ditetapkan sebagai Laba Ditahan.	19.104.140.783 (99,843%)	30.006.418	32.567.402

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) TAHUNAN

	Pemberitahuan	Panggilan RUPS	Agenda	
			4) Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk mengaudit Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2014.	
			5) Penetapan gaji anggota Direksi, honorarium anggota Dewan Komisaris dan tantiem serta *benefit* lainnya bagi segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perseroan.	
			6) Persetuuan Rencana Pengambilalihan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	

Keputusan	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
a) Menetapkan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan – A Member Firm of Price Waterhouse Coopers Global Network ("PwC") sebagai KAP yang akan mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan PKBL untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31-12-2014 (tiga puluh satu Desember dua ribu empat belas) b) Memberikan kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi KAP tersebut, serta menetapkan KAP pengganti dalam hal PwC, karena sebab apapun tidak dapat menyelesaikan audit Laporan Keuangan Konslidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan PKBL untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31-12-2014 (tiga puluh satu Desember dua ribu empat belas)	18.891.102.308 (99,123%)	167.207.623	108.404.672
Menyetujui memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantieme bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun buku 2013 serta menetapkan besarnya gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas serta benefit lainnya bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun 2014 (dua ribu empat belas)	18.509.313.436 (97,924%)	392.323.334	265.077.833
Menyetujui rencana pengambilaihan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia dengan nilai keseluruhan sebesar Rp 1.750.000.000.000 (satu triliun tujuh ratus lima puluh miliar Rupiah) dikurangi dengan dividen interim tahun buku 2013, sebesar Rp 100.000.000 (seratus miliar rupiah) dan dengan struktur transaksi dilakukan dalam 2 (dua) tahap, dimana pada Tahap 1 (satu) porsi kepemilikan Perseroan 60% dari total modal ditempatkan dan disetor InHealth dan Tahap 2, porsi kepemilikan Perseroan 80% dari total modal ditempatkan dan disetor InHealth	15.288.807.421 (81,698%)	3.424.886.752	453.020.430

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS) TAHUNAN

	Pemberitahuan	Panggilan RUPS	Agenda	
			7) Perubahan Anggaran Dasar terkait dengan Saham dan Surat Saham	

Keputusan	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
1). Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan khususnya Pasal 5 dengan menambahkan (satu) ayat pada Pasal 5 sebagai ayat ke-10 dengan rumusan sebagai berikut: Pasal 5. Saham dan Surat Saham (9) Bukti pemilikan saham dapat berupa surat saham atau surat kolektif saham yang bentuk dan isinya ditetapkan oleh Direksi dan ditandatangani oleh atau tanda tangan yang dicetak langsung diatasnya dari Direktur Utama dan Komisaris utama, atau apabila Direktur Utama dan/atau Komisaris Utama berhalangan, hal mana tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga, maka digantikan oleh salah seorang anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris lainnya. (10) a. Saham Seri B yang dimiliki oleh pemegang saham publik wajib masuk dalam Penitipan Kolektif pada Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian serta dicatat untuk diperdagangkan di Bursa Efek di Indonesia. b. Pelaksanaan hak dari Pemegang Saham publik yang memiliki saham Seri B tunduk pada ketentuan pasal 8 Anggaran Dasar. 2). Dalam hal keputusan mengenai perubahan ketentuan Anggaran Dasar pada butir 1 diatas tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang akan diberlakukan di kemudian hari, maka perubahan kembali atas ketentuan Anggaran Dasar dimaksud akan dilaksanakan pada RUPS Perseroan yang terdekat. 3). Memberikan kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak subtitusi untuk menyatakan kembali keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar Perseroan di dalam akta Notaris dan selanjutnya memberitahukannya kepada instansi berwenang serta melakukan segala tindakan lain yang diperlukan sehubungan dengan perubahan Anggaran Dasar Perseroan tersebut sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini atau yang akan diberlakukan di kemudian hari.	18.722.552.828 (99,569%)	81.098.575	363.063.200

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Luar Biasa		
	Pemberitahuan	**Panggilan RUPS**
RUPS Luar Biasa Tanggal: 21 Mei 2014	Dipublikasikan pada tanggal 21 April 2014 di Harian Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan dalam Bahasa Indonesia, serta Jakarta Post dalam Bahasa Inggris dan melalui situs Bank Mandiri.	Dilakukan melalui Panggilan RUPS No. FST.CSC/011/P/V/2014 pada tanggal 6 Mei 2014 dalam surat kabar yang sama.

Keputusan RUPS Tahunan Tahun Buku 2014 dipublikasikan di harian berbahasa Indonesia yaitu Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan, serta dalam harian berbahasa Inggris yaitu The Jakarta Post pada tanggal 28 Februari 2014.

Keputusan RUPS Luar Biasa pada tahun 2014 dipublikasikan di harian berbahasa Indonesia yaitu Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan, serta dalam harian berbahasa Inggris yaitu The Jakarta Post pada tanggal 22 Mei 2014.

Keputusan RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa juga di publikasikan di situs Perusahaan www.bankmandiri.co.id secara billingual, serta diumumkan pada web bursa (IDX Net) dan Sistem Pelaporan Emiten (SPE) Otoritas Jasa Keuangan.

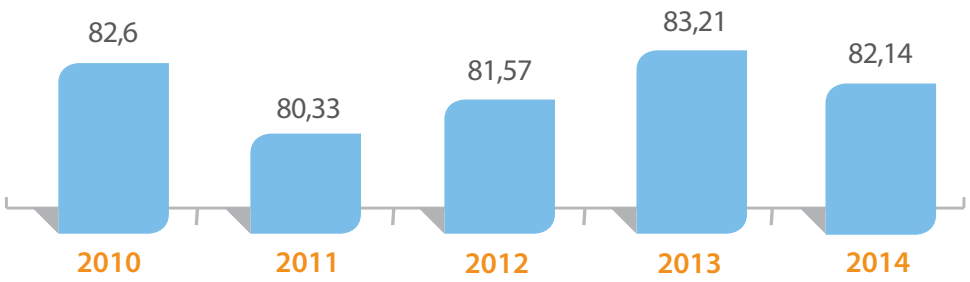
Agenda	Keputusan
Perubahan Susunan Pengurus Perseroan	1. Memberhentikan dengan hormat : a) Bapak Edwin Gerungan sebagai Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen b) Ibu Gunarni Soeworo sebagai Komisaris Independen c) Bapak Wahyu Hidayat sebagai Komisaris; dan d) Bapak Agus Suprijanto sebagai Komisaris. 2. Mengangkat : a) Bapak Mahmuddin Yasin sebagai Komisaris Utama b) Bapak Askolani sebagai Komisaris c) Ibu Aviliani sebagai Komisaris Independen d) Bapak Anton Hermanto Gunawan sebagai Komisaris Independen masing-masing dengan masa jabatan terhitung sejak ditutupnya RUPS sampai dengan penutupan RUPS Tahunan yang ke-5 (kelima) sejak pengangkatannya. Pengangkatan tersebut akan berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas penilaian kemampuan dan kepatutan serta memenuhi peraturan perundang undangan yang berlaku. 3. Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi Perseroan dengan hak subtitusi untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan berkaitan dengan keputusan agenda Rapat sesuai dengan peraturan - perundang-undangan yang berlaku, termasuk untuk menyatakan keputusan tersebut dalam Akta Notaris tersendiri dan memberitahukan perubahan susunan pengurus Perseroan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta mengusulkan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) kepada OJK.

Tabel Tingkat Kehadiran Pemegang Saham (%)

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014
% Kehadiran	82,60	80,33	81,57	83,21	82,14

Tingkat kehadiran pemegang saham dalam RUPS Tahunan Bank Mandiri 5 (lima) tahun terakhir berada pada kisaran lebih dari 80% yang menunjukkan bahwa pelaksanaan pengumuman dan panggilan RUPS Bank Mandiri telah efektif dilakukan serta tingkat kepedulian dan kepesertaan yang tinggi dari para pemegang saham Bank Mandiri. Untuk tahun 2014, tingkat kehadiran adalah 82,14%.

Grafik Tingkat Kehadiran Pemegang Saham (%)



% Kehadiran Pemegang Saham dalam RUPS Tahunan

TINDAK LANJUT KEPUTUSAN RUPS TAHUN SEBELUMNYA

Pada laporan tahunan 2014 ini, Bank Mandiri telah merealisasikan hasil putusan RUPS yang diselenggarakan untuk tahun buku 2013, dilakukan dengan *progress* realisasi sebagai berikut:

Hasil Keputusan RUPS	Realisasi Keputusan RUPS	Status
Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian, Persetujuan Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris serta Pengesahan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku 2013.	Selesai	Laporan Tahunan dan laporan Keuangan tersebut telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan PT. Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 12 Februari 2014
Persetujuan penggunaan laba bersih Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013.	Selesai	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk telah mengumumkan mekanisme pembayaran deviden pada tanggal 3 maret 2014 dan melaksanakan pendistribusikan deviden pada tanggal 14 April 2015
Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk mengaudit Laporan Keuangan Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2014.	Selesai	Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan - a member firm of PwC Global Network telah selesai melaksanakan Audit Perseroan yang berakhir pada tanggal 12 Februari 2015
Penetapan gaji Direksi, honorarium Dewan Komisaris dan tantieme serta benefit lainnya bagi segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perseroan.	Selesai	Pemegang Saham telah memberikan wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantieme bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun buku 2013 serta menetapkan besarnya gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas serta benefit lainnya bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk tahun 2014
Persetuuan Rencana Pengambilalihan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	Selesai	Perseroan menindaklanjuti atasan keputusan pemegang saham, selanjutnya melakukan transaksi pengambilalihan atas 795.200 lembar saham atau mewakili 79,52% dari total modal ditempatkan dan disetor InHealth yang diselesaikan pada tanggal 31 Desember 2014.
Perubahan Anggaran Dasar terkait dengan Saham dan Surat Saham serta ketentuan hapus tagih	Selesai	Perseroan telah mendaftarkan perubahan Anggaran Dasar Perusahaan kepada Kementrian Hukum dan HAM serta telah mendapatkan surat penerimaan pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar dari Kementrian Hukum dan HAM pada tanggal 21 April 2014 dengan nomor AHU-AH.01.10-16389 dan telah mendapatkan daftar Perseroan dengan nomor AHU-0030279. AHA.01.09.TAHUN2014

dewan komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi serta Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*.

KRITERIA, JUMLAH DAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perseroan Terbatas terbuka, maka kriteria dan prosedur penetapan Dewan Komisaris Bank Mandiri tunduk pada ketentuan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UU PT"), Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara ("PP No. 45/2005") dan Peraturan Bank Indonesia No. 12/23.PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (*Fit and Proper Test*) ("PBI No. 12/23/2010"). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.

KRITERIA

Sesuai ketentuan PBI No. 12/23/2010 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test), maka Dewan Komisaris sebagai Pengurus Bank wajib mendapatkan predikat lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Pengurus Bank wajib memenuhi persyaratan integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan.

Dalam rangka memenuhi persyaratan integritas, calon anggota Dewan Komisaris wajib memiliki (1) akhlak dan moral yang baik; (2) komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; (3) komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat; dan (4) tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus.

Sedangkan untuk memenuhi persyaratan kompetensi Anggota Dewan Komisaris wajib memiliki:

1. Pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan relevan dengan jabatannya;
2. Pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan; dan
3. Kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat.

Selain itu disyaratkan pula bahwa mayoritas anggota Dewan Komisaris wajib memiliki pengalaman dalam operasional bank minimal 5 (lima) tahun sebagai pejabat eksekutif pada bank. Untuk pemenuhan reputasi keuangan, calon anggota Dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan berikut ini:

1. Tidak termasuk dalam daftar kredit macet;
2. Tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi Direksi atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan; dan
3. Suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.

PROSEDUR PENGANGKATAN

Untuk dapat mengikuti proses penilaian kemampuan dan kepatutan, Bank mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon pengurusnya kepada Bank Indonesia. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan maksimal berjumlah 2 (dua) orang untuk setiap lowongan jabatan, dan penetapan calon yang diajukan telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Persetujuan atau penolakan atas permohonan diberikan oleh Bank Indonesia selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia, meliputi penelitian administratif dan wawancara. Dalam hal calon yang dimintakan persetujuan Bank Indonesia telah mendapat persetujuan dan diangkat sebagai Pengurus Bank sesuai keputusan RUPS, namun yang bersangkutan tidak disetujui oleh Bank Indonesia, maka Bank melalui RUPS wajib memberhentikan yang bersangkutan. Calon Pengurus Bank yang belum mendapat persetujuan Bank Indonesia dilarang melakukan tugas sebagai Anggota Dewan Komisaris dalam kegiatan operasional Bank dan atau kegiatan lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan kondisi keuangan Bank, walaupun telah mendapat persetujuan dan diangkat oleh RUPS.

JUMLAH DAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Berdasarkan keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 21 Mei 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdri Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdri Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris.

Pengangkatan anggota Dewan Komisaris tersebut telah dinyatakan efektif setelah adanya persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan perihal "Keputusan Uji Kemampuan dan Kepatuhan *(Fit and Proper Test)* atas pengangkatan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk" Nomor SR-149/D.03/2014; SR-150/D.03/2014; SR-151/D.03/2014; dan SR-152/D.03/2014 seluruhnya tertanggal 3 September 2014.

Per tanggal 31 Desember 2014, anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri berjumlah 7 (tujuh) dimana orang 4 (empat) diantaranya merupakan Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan ketentuan PBI tersebut di atas yang juga mengatur bahwa paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen. Jumlah tersebut juga tidak melebihi jumlah anggota Direksi sebanyak 11 (sebelas) orang.

Adapun komposisi Dewan Komisaris periode Januari 2014 – 21 Mei 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan	Periode Jabatan	Penyelengara Uji Kemampuan dan Kepatutan
Edwin Gerungan*)	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen	• RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, • RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Gunarni Soeworo*)	Komisaris Independen	• RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, • RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Pradjoto	Komisaris Independen	• RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, • RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa tanggal 5 Juli 2010	2010-saat ini	Bank Indonesia
Wahyu Hidayat*)	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 23 April 2012	RUPS LB tanggal 21 Mei 2014	Bank Indonesia
Agus Suprijanto*)	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	RUPS LB tanggal 21 Mei 2014	Bank Indonesia
Abdul Azis	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	2013 – saat ini	Bank Indonesia

Keterangan:
*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

Adapun komposisi Dewan Komisaris periode 21 Mei 2014– 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan	Periode Jabatan	Penyelengara Uji Kemampuan dan Kepatutan
Mahmuddin Yasin*)	Komisaris Utama	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Pradjoto	Komisaris Independen	RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, serta diangkat kembali sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010	2005-2010 2010-2014	Bank Indonesia
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa tanggal 5 Juli 2010	2010 sampai saat ini	Bank Indonesia
Abdul Azis	Komisaris	RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013	2013 sampai saat ini	Bank Indonesia
Askolani*)	Komisaris	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	-	OJK
Aviliani*)	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	-	OJK
Anton Hermanto Gunawan*)	Komisaris Independen	RUPS Luar Biasa Tanggal 21 Mei 2014	-	OJK

Keterangan:
*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

KEBERAGAMAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Komposisi Dewan Komisaris di atas telah memenuhi unsur keberagaman yaitu perpaduan dari sisi independensi, keahlian/pendidikan, pengalaman kerja, usia dan jenis kelamin. Seluruh Anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik. Hal tersebut telah dibuktikan bahwa seluruh anggota Dewan Komisaris telah memperoleh persetujuan Bank Indonesia / Otoritas Jasa Keuangan dan telah lulus fit and proper test.

Berdasarkan kebijakan Pemegang Saham, dalam penetapan komposisi Dewan Komisaris telah dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kompleksitas Bank Mandiri termasuk memperhatikan unsur keberagaman sebagaimana tercermin pada tabel berikut:

Tabel Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris Bank Mandiri

Aspek Keberagaman		
Pendidikan	Keberagaman latar belakang pendidikan Dewan Komisaris Bank Mandiri, ditunjukkan dengan bauran pendidikan yaitu: • Jenjang pendidikan meliputi tingkat Sarjana, Magister dan Doktoral • Kompetensi bidang antara lain bidang Hukum, Business Administration, Ekonomi, Administrasi Niaga, Manajemen strategik, Manajemen SDM dan Manajemen Bisnis	Komposisi Dewan Komisaris telah memenuhi unsur keberagaman yaitu perpaduan dari sisi pendidikan, pengalaman kerja, dan usia.
Pengalaman Kerja	Keberagaman pengalaman kerja Dewan Komisaris Bank Mandiri, antara lain yaitu: • Vice President di Kementerian BUMN • Anggota Dewan Kode Etik Badan Sertifikasi Manajemen Risiko • Ketua Masyarakat Ekonomi Syariah dan anggota Komite Ekonomi Nasional • Direktur Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan	
Usia	Keberagaman usia Dewan Komisaris Bank Mandiri berada pada kisaran usia yang cukup produktif, yaitu usia 48-61 tahun.	
Jenis Kelamin	Terdapat satu orang anggota Dewan Komisaris wanita di Bank Mandiri	

Terkait keahlian Dewan Komisaris Bank Mandiri telah dijelaskan pada bagian Profil Dewan Komisaris dalam Laporan Tahunan ini.

INDEPENDENSI DEWAN KOMISARIS

PBI No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum mengatur bahwa Bank harus memiliki Komisaris Independen dengan komposisi paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris. Sehubungan dengan hal tersebut dan dalam rangka mendukung pelaksanaan GCG, maka pemegang saham melalui RUPS telah menetapkan Komisaris Independen untuk menjalankan tugas pengawasan terhadap Bank dan kelompok usaha Bank.

Untuk menjamin terlaksananya Independensi Dewan Komisaris Bank Mandiri, maka Bank Mandiri telah menetapkan 4 (empat) Komisaris Independen dari total 7 (tujuh) anggota Dewan Komisaris yang ada. Dengan komposisi Komisaris Independen yang mencapai lebih dari 50%, Bank Mandiri telah memenuhi peraturan independensi Komisaris minimal 50% sebagaimana yang ditetapkan dalam PBI No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum dan Pasal 28 Undang-uandang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN.

Anggota Komisaris Independen Bank Mandiri telah memenuhi persyaratan utama yang mencakup persyaratan sebagai berikut:

1. Tidak memiliki hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota Komisaris lainnya, Anggota Direksi dan Pemegang Saham Pengendali Bank Mandiri ataupun hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.
2. Dewan Komisaris tidak merangkap jabatan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau Pejabat Eksekutif pada lebih dari 1 (satu) lembaga/perusahaan bukan keuangan, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Milik Swasta dan jabatan lain sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Telah lulus Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)* sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)*.
4. Diusulkan oleh Pemegang Saham dan dipilih dalam RUPS.
5. Dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya:
    - Tidak pernah dinyatakan pailit;
    - Tidak pernah menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris atau anggota Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit;
    - Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/ atau BUMN dan/ atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.

HUBUNGAN KEUANGAN DAN HUBUNGAN KELUARGA ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI DAN/ATAU PEMEGANG SAHAM PENGENDALI

TIdak terdapat Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri yang merangkap jabatan sebagai Komisaris, Direksi maupun Pejabat Eksekutif pada Bank/lembaga lain, serta tidak saling memiliki hubungan keluarga dengan sesama anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris hingga derajat kedua.

Direksi Bank Mandiri dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang berasal dari pihak yang independen terhadap pemegang saham pengendali. Disamping itu, Direksi juga tidak melakukan rangkap jabatan sebagai Direktur Utama atau Direktur lainnya pada Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan Swasta ataupun jabatan lain yang terkait dengan pengelolaan Bank Mandiri, termasuk jabatan struktural, dan jabatan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Nama	Hubungan Keluarga Dengan			Hubungan Keuangan Dengan		
	Dewan Komisaris	Direksi	Pemegang Saham Pengendali	Dewan Komisaris	Direksi	Pemegang Saham Pengendali
Dewan Komisaris						
Mahmuddin Yasin	-	-	-	-	-	-
Pradjoto	-	-	-	-	-	-
Krisna Wijaya	-	-	-	-	-	-
Abdul Azis	-	-	-	-	-	-
Askolani	-	-	-	-	-	-
Aviliani	-	-	-	-	-	-
Anton H. Gunawan	-	-	-	-	-	-
Direksi						
Budi G. Sadikin	-	-	-	-	-	-
Riswinandi	-	-	-	-	-	-
Abdul Rachman	-	-	-	-	-	-
Sentot A. Sentausa	-	-	-	-	-	-
Ogi Prastomiyono	-	-	-	-	-	-
Pahala N. Mansury	-	-	-	-	-	-
Fransisca N. Mok	-	-	-	-	-	-
Sunarso	-	-	-	-	-	-
Kresna Sediarsi	-	-	-	-	-	-
Royke Tumilaar	-	-	-	-	-	-
Hery Gunardi	-	-	-	-	-	-

PEDOMAN DAN TATA TERTIB KERJA DEWAN KOMISARIS *(BOARD CHARTER)*

Pedoman dan Tata Tertib Dewan Komisaris Bank Mandiri diatur dalam *Supervisory Board Charter* nomor KEP.KOM/002/2012 tanggal 29 Mei 2012, mencakup: (1) Ketentuan Umum; (2) Tugas, Kewajiban, Hak dan Wewenang Dewan Komisaris; (3) Lembaga Penunjang; (4) Rapat Dewan Komisaris; (5) Pembagian Dewan Komisaris; (6) Perubahan dan (7) Penutup.

TUGAS, TANGGUNG JAWAB, WEWENANG DAN KEWAJIBAN DEWAN KOMISARIS

TUGAS DEWAN KOMISARIS

Dewan Komisaris bertugas:

1. Melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan perseroan oleh Direksi dan memberikan nasihat kepada Direksi, untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan;
2. Melakukan tugas yang secara khusus diberikan kepadanya menurut Anggaran Dasar, peraturan perundang-undangan dan/atau berdasarkan keputusan RUPS;
3. Melakukan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan keputusan RUPS;
4. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris bertindak untuk kepentingan Perseroan dan bertanggung jawab kepada RUPS tersebut;
5. Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang dipersiapkan oleh Direksi serta menandatangani laporan tahunan tersebut.

TANGGUNG JAWAB DEWAN KOMISARIS

1. Mengawasi pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan;
2. Mengikuti perkembangan kegiatan Perseroan dan dalam hal Perseroan menunjukkan gejala kemunduran, segera melaporkan kepada RUPS dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh;
3. Mengusulkan kepada RUPS penunjukan akuntan publik yang akan melakukan pemeriksaan atas buku-buku Perseroan;
4. Melakukan tugas pengawasan lainnya yang ditetapkan oleh RUPS;
5. Memberikan tanggapan atas laporan berkala Direksi serta pada setiap waktu diperlukan mengenai perkembangan Perseroan dan melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Pemegang Saham Seri A Dwiwarna tepat pada waktunya;
6. Memberikan tanggapan dan persetujuan atas rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan serta rencana kerja jangka panjang Perseroan yang disiapkan dan disampaikan oleh Direksi;
7. Memberikan persetujuan atas rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan yang diberikan selambat-lambatnya pada hari ketigapuluh bulan pertama setelah tahun buku baru dimulai;
8. Apabila sampai dengan batas waktu akhir sebagaimana dimaksud dalam angka 7 di atas, Dewan Komisaris belum memberikan persetujuan atas rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan, maka yang berlaku bagi Perseroan adalah rencana kerja dan anggaran tahunan Perseroan tahun buku yang lampau.

WEWENANG DEWAN KOMISARIS

1. Dewan Komisaris wajib membentuk komite sebagaimana disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan dan apabila dipandang perlu dapat meminta bantuan tenaga ahli untuk jangka waktu terbatas dalam melaksanakan tugasnya atas beban Perseroan.
2. Anggota Dewan Komisaris, setiap waktu pada jam kerja Perseroan berhak memasuki bangunan dan halaman atau tempat lain yang digunakan atau dikuasai oleh Perseroan dan berhak memeriksa semua pembukuan, surat dan alat bukti lainnya, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas dan lain-lain serta berhak untuk mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.
3. Dewan Komisaris berhak meminta penjelasan tentang segala hal mengenai Perseroan kepada Direksi dan setiap anggota Direksi wajib untuk memberikan penjelasan yang diminta tersebut.

4. Dewan Komisaris berhak dan berwenang untuk menyetujui kebijakan Direksi mengenai penetapan mekanisme, kriteria, dan pendelegasian wewenang, sehubungan dengan optimalisasi aset termasuk piutang Perseroan.
5. Jika RUPS tersebut tidak diadakan dalam jangka waktu 45 (empat puluh lima) hari setelah tanggal berlakunya pemberhentian sementara, maka pemberhentian sementara itu menjadi batal dengan sendirinya dan anggota Direksi yang bersangkutan berhak menjabat kembali jabatannya semula.
6. a. Sesuai dengan Pasal 15 ayat 14, rapat Dewan Komisaris setiap waktu berhak memutuskan untuk memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih anggota Direksi jika anggota Direksi tersebut bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar, merugikan Perseroan, melalaikan kewajibannya dan/atau melanggar peraturan perundang-undangan.
   b. Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan dengan disertai alasannya. Dalam waktu 45 (empat puluh lima) hari sesudah pemberhentian sementara itu, Dewan Komisaris diwajibkan untuk mengadakan RUPS untuk memutuskan apakah anggota Direksi yang bersangkutan akan diberhentikan seterusnya atau dikembalikan kepada kedudukannya semula, sedangkan anggota Direksi yang diberhentikan sementara itu harus diberi kesempatan untuk hadir guna membela diri.

HUBUNGAN DEWAN KOMISARIS DENGAN DIREKSI

Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi sebagai dua organ perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara harian adalah berbeda. Tugas utama Dewan Komisaris pada intinya adalah sebagai pengawas dan pemberi saran, sementara itu tugas utama Direksi adalah melaksanakan keputusan RUPS, arahan dari Dewan Komisaris serta mengelola operasional perusahan. Namun demikian, keduanya harus senantiasa berkoordinasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang.

Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* untuk kemajuan dan kesehatan Bank. Dewan Komisaris dan Direksi sesuai dengan fungsinya masing-masing bertanggung jawab atas kelangsungan usaha Bank dalam jangka panjang. Hal ini tercermin pada:

1. Terpeliharanya kesehatan Bank sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kriteria yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
2. Terlaksananya dengan baik manajemen risiko maupun sistem pengendalian internal.
3. Tercapainya imbal hasil yang wajar bagi pemegang saham.
4. Terlindunginya kepentingan stakeholders secara wajar.
5. Terpenuhinya implementasi GCG.
6. Terlaksananya suksesi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen di semua lini organisasi.

Untuk dapat memenuhi tanggung jawab dan melaksanakan hubungan check and balances tersebut, Dewan Komisaris dan Direksi telah menyepakati hal-hal sebagai berikut:

1. Visi, misi dan *corporate values*.
2. Sasaran usaha, strategi, rencana jangka panjang maupun rencana kerja dan anggaran tahunan.
3. Kebijakan dalam memenuhi ketentuan perundang-undangan, anggaran dasar dan prudential banking practices termasuk komitmen untuk menghindari segala bentuk benturan kepentingan.
4. Kebijakan dan metode penilaian kinerja Bank, unit-unit kerja dalam Bank dan personalianya.
5. Struktur organisasi ditingkat eksekutif yang mampu mendukung tercapainya sasaran usaha Bank

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN DEWAN KOMISARIS TAHUN 2014

Berikut Pokok-Pokok Program Kerja Dewan Komisaris tahun 2014:

1. Memantau, mengevaluasi dan memberikan masukan atas pelaksanaan kebijaksanaan strategis bank tahun 2010 - 2014 dengan memperhatikan aspek likuiditas, NPL, pencapaian marketshare, nilai kapitalisasi pasar dan profitabilitas;
2. Mengawasi dan memberikan masukan atas kebijakan dan strategi Direksi/Manajemen dalam rangka pelaksanaan 5 target *milestone* keuangan dan 6 target *milestone* non keuangan dalam RKAP tahun 2014 dan 10 fokus utama pengembangan bisnis;
3. Memantau dan memberikan masukan/saran kepada Direksi dalam pelaksanaan program pengembangan perusahaan *non organic*;
4. Memantau program pengembangan infrastruktur (IT dan non IT), *Human Capital* serta legal yang berkesinambungan sesuai dengan strategi bisnis dan kapasitas Bank;
5. Memantau pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance, Compliance* dan *Risk management* secara terintegrasi dengan perusahaan anak;
6. Melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit / *internal control system* lainnya serta pemantauan atas tindak lanjut hasil audit / pemeriksaan lainnya, termasuk perusahaan anak;
7. Memastikan pengelolaan manajemen risiko telah dilakukan secara terintegrasi dengan perusahaan anak dengan efektif dan efisien untuk meminimalisir terjadinya *Non Performing Loan* dan *Fraud* serta risiko lainnya;
8. Memonitor pelaksanaan program kerja yang dilakukan oleh komite-komite dibawah Komisaris;
9. Melakukan pelatihan dalam rangka penyegaran dan menambah wawasan dibidang Risk Management dan lain-lain.

Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara holistik. Dewan Komisaris secara aktif memberikan rekomendasi atas beberapa hal yang disampaikan kepada Direksi. Namun demikian pemberian rekomendasi tersebut dilakukan dengan tetap memperhatikan bidang tugas antara Dewan Komisaris dengan Direksi serta prinsip *check & balance* dalam hubungan kerja antara Dewan Komisaris dan Direksi.

RAPAT DEWAN DEWAN KOMISARIS

Sebagai salah satu regulator, Kementerian BUMN telah mengatur dan menetapkan jadwal pertemuan sebagaimana dituangkan dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-03 / MBU / 2011 tanggal 27 Oktober 2011 yaitu Dewan Komisaris wajib melaksanakan rapat setiap hari Rabu dan jika diperlukan Dewan Komisaris dapat mengundang Direksi untuk berpartisipasi dalam rapat. Selain itu ketentuan tentang Rapat Dewan Komisaris juga diatur dalam Peraturan Bank Indonesia terkait dengan penyelenggaraan rapat Dewan Komisaris No. 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 yaitu rapat Dewan Komisaris wajib diselenggarakan secara berkala paling kurang 4 (empat) kali dalam setahun dan rapat Dewan Komisaris wajib dihadiri fisik 2 kali setahun.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN DEWAN KOMISARIS

Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan untuk membahas hal-hal yang bersifat strategis. Di dalam pelaksanaannya rapat Dewan Komisaris dapat mengundang peserta tamu, seperti yang tercantum dalam Pasal 8 Tata Tertib Dewan Komisaris No. KEP.KOM/002/2012 tanggal 29 Mei 2012.

Selama Tahun 2014, Dewan Komisaris telah menyelenggarakan 5 (lima) kali rapat internal Dewan Komisaris dengan tingkat kehadiran anggota Dewan Komisaris yang rata-rata dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Komisaris. Adapun rapat Dewan Komisaris dengan mengundang Direksi telah dilaksanakan sebanyak 13 (tiga belas) kali rapat.

Tabel Jumlah Rapat Dewan Komisaris Tanpa Mengundang Direksi:

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Gunarni Soeworo*	Wahyu Hidayat*	Agus Suprijanto*	Mahmuddin Yasin**	Pradjoto	Krisna Wijaya	
20 Februari 2014	√	√	√	√	-	-	√	
26 Mei 2014	-	-	-	-	-	-	√	
20 Agustus 2014	-	-	-	-	-	√	√	
3 September 2014	-	-	-	-	√	-	√	

Keterangan:
*: Berhenti sebagai anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Edwin Gerungan, Gunarni Soeworo, Wahyu Hidayat,Agus Suprijanto)
**: Menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Mahmuddin Yasin, Askolani, Aviliani, Anton Hermanto Gunawan)
***: Diadakan 2 kali rapat pertama pukul 15.30 - 16.30 wib yang kedua pukul 16.30 - 18.00 wib

Persentase Kehadiran Dewan Komisaris dalam Rapat Internal Dewan Komisaris periode Januari 2014 – 21 Mei 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	%hadir
Edwin Gerungan*)	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen	1	-	100
Gunarni Soeworo*)	Komisaris Independen	1	-	100
Wahyu Hidayat*)	Komisaris	1	-	100
Agus Suprijanto*)	Komisaris	1	-	100
Pradjoto	Komisaris Independen	1	1	0
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	1	-	100
Abdul Azis	Komisaris	1	1	0

Keterangan:*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

	Abdul Azis	Askolani**	Aviliani**	Anton Hermanto Gunawan**	Agenda Rapat
	-	-	-	-	• Laporan Pengawasan Rencana Bisnis Bank Semester II Tahun 2013 kepada Bank Indonesia • Program Kerja Dewan Komisaris Tahun 2014
	-	-	-	-	• Pembagian Keanggotaan Komite • Kinerja Bank Mandiri (Bankwide Maret 2014 & Perbandingannya dengan Pesaing, Kinerja Mandiri 5 tahun terakhir & Perbandingannya dengan Pesaing) • Hal-hal yang Memerlukan Perhatian (Pendanaan, Likuiditas)
	√	-	√	√	• Pembahasan Laporan Pengawasan RBB Smt I 2014 • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas
	-	√	√	√	• Update Mandiri Sekuritas • Perpanjangan Jangka Waktu Fasilitas Intraday

Persentase Kehadiran Dewan Komisaris dalam Rapat Internal Dewan Komisaris periode September 2014 – Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	%hadir
Mahmuddin Yasin*)	Komisaris Utama	1	-	100
Pradjoto	Komisaris Independen	3	1	67
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	3	-	100
Abdul Azis	Komisaris	3	1	67
Askolani*)	Komisaris	1	-	50
Aviliani*)	Komisaris Independen	1	-	100
Anton Hermanto Gunawan*)	Komisaris Independen	1	-	100

Keterangan:*) RUPS LB pada tanggal 21 Mei 2014 memutuskan untuk memberhentikan dengan hormat Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto.

Tabel jumlah rapat Dewan Komisaris dengan mengundang Direksi selama tahun 2014 adalah:

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Gunarni Soeworo*	Wahyu Hidayat*	Agus Suprijanto*	Mahmuddin Yasin**	Pradjoto	Krisna Wijaya	
28 Januari 2014	√	√	√	√	√	√	√	
25 Februari 2014	√	√	√	√	√	√	√	
25 Maret 2014	√	√	√	√	√	√	√	
15 April 2014	√	√	√	√	√	√	√	
20 Mei 2014	√	√	√	√	√	√	√	
18 Juni 2014	-	-	-	-	√	√	√	
2 Juli 2014	-	-	-	-	√	√	√	

	Abdul Azis	Askolani**	Aviliani**	Anton Hermanto Gunawan**	Agenda Rapat
	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Desember 2013 • Laporan Keuangan Tahun buku 2013 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Credit Line • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Januari 2014 • Project Kujang • US Dollar Loan • Cost dan Benefits Mandiri University • Permohonan Persetujuan Penambahan dan Perpanjangan JW Fasilitas Joint Financing • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Februari 2014 • Permohonan Persetujuan Fasilitas KI, KMK dan BG • Permohonan Penambahan Modal • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Maret 2014 • Persiapan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan April 2014 • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Mei 2014 • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) dan Tambahan Limit Bank Garansi • Permohonan Persetujuan Perubahan Ketentuan dan Syarat Fasilitas Kredit Investasi • Lain-lain
	√	√	√	√	• Corplan 2014-2020 • Lain-lain

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan*	Gunarni Soeworo*	Wahyu Hidayat*	Agus Suprijanto*	Mahmuddin Yasin**	Pradjoto	Krisna Wijaya	
18 Juli 2014	-	-	-	-	√	√	√	
20 Agustus 2014	-	-	-	-	√	√	√	
24 September 2014	-	-	-	-	√	√	√	
22 Oktober 2014	-	-	-	-	√	√	√	
21 November 2014	-	-	-	-	√	√	√	
18 Desember 2014	-	-	-	-	√	√	√	

Keterangan:

*: Berhenti sebagai anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Edwin Gerungan, Gunarni Soeworo, Wahyu Hidayat, Agus Suprijanto)

**: Menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Mahmuddin Yasin, Askolani, Aviliani, Anton Hermanto Gunawan)

	Abdul Azis	Askolani**	Aviliani**	Anton Hermanto Gunawan**	Agenda Rapat
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juni 2014 • Usulan Struktur Organisasi • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juli 2014 • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas treasury line, perubahan syarat agunan dan perpanjangan bank garansi, pemberian fasilitas L/C Impor dan SKBDN serta penawaran kembali fasilitas kredit jangka pendek • Permohonan Persetujuan atas perpanjangan fasilitas NCL (L/C Impor, SKBDN, BG) dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas bank garansi • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan limit fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line dan penggabungan fasilitas L/C Impor dan SKBDN • Permohonan Persetujuan atas penawaran fasilitas GIF (General Import Financing) dan penawaran fasilitas L/C dan perpanjangan masa laku fasilitas treasury line • Pembahasan Struktur Organisasi • Penambahan Modal • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Agustus 2014 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan September 2014 • Permohonan Persetujuan Penyesuaian Materi Kebijakan Bank Mandiri • Permohonan Persetujuan Kerjasama Pembiayaan Bersama (Joint Financing) Kendaraan Bermotor • Permohonan Persetujuan Pendirian Perusahaan Pembiayaan Baru bersama dengan mitra strategis • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Oktober 2014 • Permohonan Persetujuan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern BM (KSPIBM) & Kebijakan Internal Audit BM (KIABM) • Permohonan Persetujuan Pelepasan Sebagian Tanah Bank Mandiri • Permohonan Persetujuan Penawaran Fasilitas Kredit Jangka Pendek (KJP), Treasury Line & Penyediaan Issuer Limit • Rancangan RKAP 2015 dan RBB 2015-2017 • Lain-lain
	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan November 2014 • Perkembangan Kinerja Anak Perusahaan & Kantor Luar Negeri • Perkembangan Pengelolaan Dana Pensiun Lembaga Keuangan • Permohonan Penambahan Kredit Modal Kerja • Lain-lain

Persentase kehadiran Dewan Komisaris mengundang Direksi periode Januari 2014 – 21 Mei 2014 adalah sebagai berikut:

No	Nama Dewan Komisaris	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Edwin Gerungan*	5	-	100
2	Gunarni Soeworo*	5	-	100
3	Wahyu Hidayat*	5	-	100
4	Agus Suprijanto*	5	-	100
5	Pradjoto	5	-	100
6	Krisna Wijaya	5	-	100
7	Abdul Azis	5	-	100

Keterangan:

*: Berhenti sebagai anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Edwin Gerungan, Gunarni Soeworo, Wahyu Hidayat, Agus Suprijanto)

**: Menjabat sebagai Anggota Dewan Komisaris sejak tanggal 21 Mei 2014 (Mahmuddin Yasin, Askolani, Aviliani, Anton Hermanto Gunawan)

Persentase Kehadiran Dewan Komisaris Mengundang Direksi periode September 2014 – Desember 2014 adalah sebagai berikut:

No	Nama Dewan Komisaris	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Mahmuddin Yasin*)	4	-	100
2	Pradjoto	4	-	100
3	Krisna Wijaya	4	-	100
4	Abdul Azis	4	-	100
5	Askolani*)	4	-	100
6	Aviliani*)	4	-	100
7	Anton Hermanto Gunawan*)	4	-	100

*) Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani, dan Bpk. Anton Hermanto efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris per 3 September 2014

PELAKSANAAN TUGAS DEWAN KOMISARIS TAHUN 2014

Dewan Komisaris telah melaksanakan serangkaian kegiatan yang merupakan bagian dari program kerja Dewan Komisaris Bank Mandiri diantaranya melakukan rapat rutin baik internal maupun rapat gabungan dengan Direksi dan Komite Audit, melakukan kunjungan kerja serta mengikuti beberapa pelatihan/seminar/workshop sebagai upaya bentuk pengembangan Dewan Komisaris Bank Mandiri.

PROGRAM PENGENALAN DEWAN KOMISARIS

Mengingat pada Mei 2014, terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris maka Bank Mandiri melakukan program pengenalan dan peningkatan kapabilitas bagi anggota Komisaris baru dalam bentuk distribusi Board Codes (Board Manual) sebagai referensi dalam melaksanakan fungsi tugas pengawasan. Disamping itu program pengenalan juga dilakukan melalui kegiatan *on site* (kunjungan) ke unit-unit baik di Kantor Pusat, maupun di Wilayah untuk bertemu dan bertatap muka langsung dengan jajaran Bank Mandiri yang berada di Kantor Pusat maupun Wilayah.

Bank Mandiri melakukan program pengenalan bagi anggota Dewan Komisaris yang baru dengan tujuan memberikan gambaran atas aktivitas bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris. Program pengenalan dipersiapkan oleh *Corporate Secretary Group* berupa pengkajian dokumen yang diberikan dalam bentuk *soft copy* maupun *hard copy* antara lain dokumen Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan, Program Kerja Dewan Komisaris dan Komite di bawah Dewan Komisaris, Pedoman Tata Tertib Dewan Komisaris, Pedoman Tata Tertib Direksi dan Pedoman Tata Tertib Komite di bawah Dewan Komisaris, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.

PELATIHAN DEWAN KOMISARIS

Pelatihan Dewan Komisaris Bank Mandiri meliputi 2 (dua) bagian yaitu Program Pengenalan Perusahaan dan Program Pengembangan Kompetensi.

PROGRAM PENGEMBANGAN DEWAN KOMISARIS

Sejalan dengan penerapan GCG, pelaksanaan program pengembangan bagi Dewan Komisaris tercantum dalam rencana anggaran tahunan Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menyelenggarakan program pelatihan untuk mendukung upaya peningkatan pengetahuan anggota Dewan Komisaris mengenai informasi-informasi perkembangan industri perbankan terkini maupun pengetahuan lainnya terkait dengan pelaksanaan tugas pengawasan Dewan Komisaris.

Beberapa program pelatihan yang telah diikuti Dewan Komisaris antara lain:

Dewan Komisaris	Jabatan	Training/Seminar/Workshop	Tanggal	Tempat
Mahmuddin Yasin	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen	• *Ank Risk Management Refreshment Program for*	26-28 November 2014	Hongkong
Pradjoto	Komisaris Independen	• Non Deal Road Show	7-14 Mei 2014	London
		• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moskow
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	• Benchmarking to Technology Companies	3-6 Maret 2014	San Fransisco, USA
		• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moskow/ Rusia
		• Training Executive	30-31 Oktober 2014	London
		• Kunjungan ke Cabang Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL)	3 November 2014	London

Dewan Komisaris	Jabatan	Training/Seminar/Workshop	Tanggal	Tempat
Abdul Azis	Komisaris	• Mendampingi Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara ke Jepang dan Cina	23 Februari - 1 Maret 2014	Jepang dan Cina
		• Washington DC Mendampingi Menteri BUMN ke Washington DC	13-18 Juni 2014	Washington DC
		• Mendampingi Menteri BUMN	7-11 Oktober 2014	Tianjin, China
		• Bank Risk Management Refreshment Program for Executive	27-28 November 2014	Hongkong
		• Mandiri Sahabatku	13-15 Desember 2014	Hongkong
Askolani	Komisaris	• Asia Banking CEO Rountable	23-26 November 2014	Narita
Aviliani	Komisaris Independen	• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moscow/ Rusia
		• 20th Asean Banking Conference & 44th ASEAN Banking council Meeting	11-14 November 2014	Cebu, Filipina
Anton Hermanto Gunawan	Komisaris Independen	• Executive International Conference – BARA	15-16 September 2014	Moskow
		• IIF Annual Meeting	10-11 Oktober 2014	Washington DC
		• Morgan Stanley Conference	11-12 November 2014	Singapore

INDIKATOR KINERJA DEWAN KOMISARIS

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dewan Komisaris selalu berpedoman pada Anggaran Dasar, Keputusan RUPS Tahunan, dan Program Kerja Dewan Komisaris.

Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara holistik. Dalam menjalankan program kerja tersebut, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit, Komite Pemantau Risiko dan GCG serta Komite Remunerasi dan Nominasi.

Pelaksanaan Program Kerja Dewan Komisaris selama tahun 2014 menghasilkan beberapa persetujuan, pendapat, tanggapan, dan rekomendasi Dewan Komisaris kepada Direksi sebagai berikut:

1. Memberikan masukan atas implementasi kebijakan strategis bank *(corporate plan)* 2010-2014
2. Persetujuan atas Revisi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Bank Mandiri Tahun 2014
3. Persetujuan atas Revisi Rencana Bisnis Bank (RBB) 2013-2015.
4. Laporan Pengawasan RBB Bank Mandiri Semester II Tahun 2013.
5. Laporan Pengawasan RBB Bank Mandiri Semester I Tahun 2014.
6. Memberikan evaluasi dan saran dalam rangka peningkatan nilai perusahaan dan *market share revenue*.
7. Melaksanakan rapat Komisaris termasuk Rapat komisaris dengan mengundang Direksi untuk membahas laporan
8. Realisasi rencana pengembangan bisnis, aliansi strategis dan efisiensi operasional sesuai RKAP dan RBB.

PENILAIAN KINERJA DEWAN KOMISARIS

Penilaian kinerja Dewan Komisaris dilaksanakan sekali setiap tahun, dengan menggunakan metode *self assessment*. Pengukuran keberhasilan kinerja Dewan Komisaris merupakan hasil kerja kolegial dari seluruh Dewan Komisaris yang tercermin dalam satu kesatuan pada realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) secara tahunan. Pengukuran keberhasilan kinerja Dewan Komisaris dilakukan terhadap Tingkat Kesehatan Bank yang mencakup aspek profil risiko, *Good Corporate Giovernance* (GCG), rentabilitas dan permodalan bank. Pihak yang melakukan penilaian terhadap kinerja Dewan Komisaris adalah RUPS dan Bank Indonesia.

Penilaian kinerja Dewan Komisaris telah dilakukan berdasarkan hasil laporan *self-assessment* GCG kepada Bank Indonesia secara berkala, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia nomor 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dimana parameter penilaian kinerja Dewan Komisaris terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya meliputi di dalamnya prinsip-prinsip TARIF dalam GCG dalam menjalankan fungsi terhadap fungsi pengawasan terhadap pengelolaan Bank Mandiri.

Selain melalui *self-assessment*, penilaian Dewan Komisaris dilakukan pada saat pertanggungjawaban laporan tahunan pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pelaksanaan RUPS pertanggungjawaban laporan tahun buku 2013 pada tanggal 27 Februari 2014 merupakan laporan tahunan perusahaan tahun buku 2013 yang menerangkan mengenai keadaan jalannya perusahaan dan hasil yang telah dicapai selama tahun 2013. Selanjutnya menyatakan serta memberikan pembebasan sepenuhnya pertanggungjawaban *(aquit et decharge)* kepada Dewan Komisaris Bank untuk operasional tahun buku 2013.

direksi

Direksi merupakan organ perseroan yang bertanggung jawab penuh secara kolektif atas pengurusan Bank Mandiri untuk kepentingan dan tujuan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan Anggaran Dasar. Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi bertanggung jawab kepada RUPS yang merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.

KRITERIA DAN PROSEDUR PENGANGKATAN DIREKSI

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah *go-public*, dalam menerapkan prinsip GCG, Bank Mandiri tunduk pada peraturan dan ketentuan perundangan yang berlaku dalam penentuan kriteria dan prosedur Direksi Bank Mandiri yaitu:

a. Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UPT"),

b. Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara ("PP No. 45/2005"). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.

c. Peraturan Bank Indonesia No. 12/23.PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan *(Fit and Proper Test)* ("PBI No. 12/23/2010"). Terhitung sejak 31 Desember 2013 fungsi, tugas dan wewnang pengaturan kegiatan jasa keuangan sektor perbankan beralih dari BI ke OJK, sehingga penilaian kemampuan dan kepatutan dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan

Dalam UU PT diatur bahwa yang dapat diangkat menjadi anggota Direksi adalah orang perseorangan yang cakap melakukan perbuatan hukum, kecuali dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya tidak pernah:

- Dinyatakan pailit;
- Menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatuPerseroan dinyatakan pailit; atau
- Dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/atau yang berkaitan dengan ektor keuangan.

Undang-undang No. 40 Tahun 2007 mengatur prosedur pengangkatan Anggota Direksi yaitu Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang pengangkatannya dilakukan untuk periode tertentu dan dapat diangkat kembali, dimana dalam keputusan dimaksud RUPS juga menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian tersebut. Jika RUPS tidak menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi, pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi tersebut mulai berlaku sejak ditutupnya RUPS.

Kriteria dan pengangkatan Direksi juga diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan usaha Milik Negara. Sesuai dengan ketentuan Pasal 50 PP No. 45/2005, maka yang dapat diangkat sebagai Anggota Direksi Bank Mandiri adalah orang perseorangan yang memiliki integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengalaman yang memadai di bidang usaha perusahaan, dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya serta orang perseroangan yang memenuhi kriteria sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas. Prosedur Pengangkatan atau pemberhentian Direksi dilakukan oleh RUPS.

Sebelum menjalankan tugas sebagai Direksi Bank Mandiri, maka seorang yang diangkat sebagai Direksi wajib menjalani Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)* sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 12/23/PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010. Sejak 31 Desember 2013 fungsi Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)* Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Bank telah di alihkan dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan. Sehingga Pengurus Bank, sehingga mendapatkan predikat Lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan. Pengurus Bank wajib memenuhi persyaratan integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan. Guna memenuhi persyaratan integritas, calon anggota Direksi Bank harus memiliki akhlak dan moral yang baik, komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat dan tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus.

Sedangkan guna memenuhi persyaratan kompetensi Anggota Direksi wajib memiliki pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan relevan dengan jabatannya, memiliki pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat. Selain itu disyaratkan pula bahwa mayoritas anggota Direksi wajib memiliki pengalaman dalam operasional bank minimal 5 (lima) tahun sebagai pejabat eksekutif pada bank.

Untuk pemenuhan reputasi keuangan, calon anggota Direksi harus memenuhi persyaratan yaitu:

- Tidak termasuk dalam daftar kredit macet; dan
- Tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi direksi atau komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.

Untuk dapat mengikuti proses penilaian kemampuan dan kepatutan, maka Bank harus mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon pengurusnya kepada OJK. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan untuk setiap lowongan jabatan, telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Persetujuan atau penolakan atas permohonan diberikan oleh OJK selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh OJK, meliputi penelitian administratif dan wawancara. Dalam hal calon yang dimintakan persetujuan OJK telah mendapat persetujuan dan diangkat sebagai Pengurus Bank sesuai keputusan RUPS, namun yang bersangkutan tidak disetujui oleh Bank Indonesia, maka Bank melalui RUPS wajib memberhentikan yang bersangkutan.

Calon Pengurus Bank yang belum mendapat persetujuan OJK dilarang melakukan tugas sebagai Anggota Direksi dalam kegiatan operasional Bank dan atau kegiatan lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan kondisi keuangan Bank, walaupun telah mendapat persetujuan dan diangkat oleh RUPS.

JUMLAH DAN KOMPOSISI DIREKSI

Pada Tahun Buku 2014, Anggota Direksi berjumlah 11 orang, dengan susunan anggota beserta status uji Tabel Status Uji Kemampuan dan Kepatutan Direksi sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan	Tanggal Keputusan Lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	31 Juli 2013
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	29 Juni 2010
3	Abdul Rachman	Direktur Institutional Banking	7 Juni 2005
4	Sentot A. Sentausa	Direktur Risk Management	29 September 2011
5	Ogi Prastomiyono	Direktur Compliance & Legal	12 Desember 2008
6	Pahala N. Mansury	Direktur Finance & Strategy	12 Juli 2010
7	Fransisca N. Mok	Direktur Corporate Banking	12 Juli 2010
8	Sunarso	Direktur Commercial & Business Banking	12 Juli 2010
9	Kresno Sediarsi	Direktur Technology & Operations	4 Oktober 2010
10	Royke Tumilaar	Direktur Treasury, FI & Special Asset Mgt.	15 Juli 2011
11	Hery Gunardi	Direktur Micro & Retail Banking	27 Juni 2013

Seluruh anggota Direksi Bank Mandiri telah dinyatakan lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan serta dinyatakan lulus oleh Bank Indonesia.

Pengangkatan Direksi di atas telah memenuhi *Fit & Proper Test* dari Otoritas Jasa Keuangan, Undang-undang Perseroan Terbatas dan ketentuan GCG. Seluruh anggota Direksi memiliki integritas, kompetensi dan reputasi yang memadai. Pengangkatan dan pemberhentian Direksi dilakukan melalui RUPS.

Seluruh Anggota Direksi Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik. Hal tersebut telah dibuktikan bahwa seluruh anggota Direksi telah memperoleh persetujuan Bank Indonesia dan telah lulus *fit and proper test*.

PEDOMAN DAN TATA TERTIB DIREKSI DAN SEVP

Pedoman Kerja Direksi diatur dalam *Board Manual* yang merupakan pedoman Direksi dalam menjalankan peran dan fungsi pengelolaan perusahaan serta mengelola hubungan dengan Dewan Komisaris. *Board Manual* disusun berdasarkan Prinsip-prinsip hukum korporasi, peraturan perundang-undangan yang berlaku, ketentuan anggran dasar, keputusan serta arahan Rapat Umum Pemegang Saham dan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas (Tanggung Jawab), Independensi (Kemandirian) dan *Fairness* (Kewajaran). Penyusunan *Board Manual* dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan kerja Direksi dan Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas agar tercipta pengelolaan perseroan secara professional, transparan dan efisien.

Pelaksanaan *Board Manual* merupakan salah satu bentuk komitmen dari Direksi dan Dewan Komisaris dalam rangka mengimplementasikan Prinsip-prinsip GCG, sekaligus sebagai upaya penjabaran Pedoman *Good Corporate Governance (Good Corporate Governance Code)* yang telah dimiliki Bank Mandiri.

Pedoman dan Tata Tertib Direksi diatur dalam Keputusan Direksi No KEP.DIR/317/2010 tanggal 15 November 2010, mencakup:

1. Ketentuan umum
2. Tugas, Kewajiban, Hak Dan Wewenang Direksi
3. Organisasi dan Pembidangan Tugas
4. Rapat Direksi
5. Kebijakan Umum
6. Komite
7. Korespondensi dan lain-lain
8. Perubahan
9. Penutup

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DIREKSI

TUGAS POKOK DIREKSI

Tugas Pokok Direksi Perseroan adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengurusan Perseroan untuk kepentingan serta sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan dan bertindak selaku pimpinan dalam pengurusan tersebut;
2. Memelihara dan mengurus Perseroan; yang seluruhnya telah dilaksanakan dengan baik selama tahun 2014.

RUANG LINGKUP DAN PEMBAGIAN TUGAS MASING-MASING ANGGOTA DIREKSI

DIREKTUR UTAMA

1. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengurusan Perseroan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan keputusan RUPS Perseroan dengan mengindahkan ketentuan yang berlaku.
2. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan mensupervisi setiap Direktorat dalam Perseroan berkoordinasi dengan Wakil Direktur Utama, secara berkesinambungan sesuai dengan bidangnya masing-masing agar berjalan dengan lancar, efektif, efisien dan tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan.
3. Mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar dengan mendorong business unit memasarkan produk dan jasa dengan lebih dinamis dan kompetitif, dengan pengkajian yang komprehensif dari unit Risk.
4. Meningkatkan citra Perseroan baik di tingkat nasional maupun internasional dan turut membina hubungan

baik dengan bank-bank koresponden, investment bank, lembaga keuangan, nasabah dan otoritas moneter baik dalam negeri maupun luar negeri.

5. Berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan, dan untuk perbuatan tertentu atas tanggung jawabnya sendiri, berhak mengangkat seorang atau lebih sebagai wakil atau kuasanya, dengan memberikan kepadanya atau kepada mereka kekuasaan untuk perbuatan tertentu tersebut yang diatur dalam surat kuasa.
6. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Direktur Pembina Wilayah dalam mengarahkan dan membina Kantor serta CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* dan meningkatkan volume bisnis (dana dan kredit) Perseroan di seluruh Kantor Wilayah.

WAKIL DIREKTUR UTAMA

1. Kebijakan dan Strategi

a. Membantu Direktur Utama dalam memimpin dan mengarahkan kebijakan dan strategi, pemutakhiran serta sosialisasi kebijakan seluruh bidang yang dikoordinasi.

b. Membantu Direktur Utama dalam memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan dan Action Plan* jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memastikan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan Direktorat yang langsung berada di bawah supervisi Wakil Direktur Utama mencakup Direktorat *Institutional Banking*, Direktorat Corporate Banking, Direktorat Commercial & Business Banking, Direktorat Micro & Retail Banking, Direktorat Consumer Finance, serta supervisi pada Kantor Wilayah yang telah ditetapkan melalui rapat Direksi agar berjalan dengan lancar, efektif dan efisien serta terkoordinasi dengan baik.

b. Membantu Direktur Utama dalam mengarahkan dan mensupervisi Direktorat-Direktorat dan Group-Group yang secara fungsional turut berada di bawah supervisi Wakil Direktur Utama secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan.

c. Membantu Direktur Utama dalam mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar dengan mendorong Unit Bisnis memasarkan produk dan jasa dengan lebih dinamis dan kompetitif.

d. Membantu Direktur Utama dalam meningkatkan citra Perseroan baik di tingkat nasional maupuninternational dan turut membina hubungan baik dengan bank-bank koresponden, investment bank, lembaga keuangan, nasabah dan otoritas moneter baik dalam negeri maupun luar negeri.

e. Berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan karena sebab apapun, hal mana tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga.

f. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

DIREKTUR *INSTITUTIONAL BANKING*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Institutional Banking.

b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan serta Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Institutional Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

c. Mendukung *Direktur Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah yang telah ditetapkan melalui rapat Direksi dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.

d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Institutional Banking untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
b. Memimpin dan mengarahkan serta mensupervisi group-group dibawahnya serta perusahaan anak (jika ada) yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Institutional Banking.
c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Institutional Banking.
d. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Institutional Banking yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
e. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Institutional Banking secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
f. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Institutional Banking sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
g. Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan *(on the spot)* dan pemantauan proyek nasabah secara berkala.
h. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Institutional Banking*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital.*

DIREKTUR *RISK MANAGEMENT*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Risk Management.
b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang Direktorat Risk Management agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya sebagaimana ditetapkan melalui rapat Direksi.
d. Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Mengkoordinasikan implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan Risk Management.
b. Memimpin, mengarahkan dan mensupervisi group-group dibawahnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi bank.
c. Mengembangkan organisasi kerja *Risk Management* sehingga Perseroan memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang handal dalam menerapkan risk management.
d. Memonitor kepatuhan dan pelaksanaan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi Risk Management.
e. Mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar agar Business Unit dapat memasarkan produk dan jasa dengan dinamis dan kompetitif.
f. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) dibawah koordinasi bidang *Risk Management*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital.*

DIREKTUR *MICRO & RETAIL BANKING*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Micro & Retail Banking*, serta bertindak sebagai pembina PT AXA Mandiri Financial Services, PT Bank Sinar Harapan Bali dan Mandiri *International Remittance* (Perusahaan Anak) serta PT Mandiri Manajemen Investasi (Perusahaan Anak PT Mandiri Sekuritas).

b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan Business Plan serta Action Plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Micro & Retail Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

c. Memimpin dan mengarahkan seluruh CEO Wilayah Bank Mandiri untuk meningkatkan pangsa pasar (market share) dan pencapaian target volume bisnis (dana dan kredit) di seluruh wilayah Bank Mandiri.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Micro & Retail Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.

b. Mengarahkan dan mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawahnya serta perusahaan anak yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Micro & Retail Banking*.

c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Micro & Retail Banking.*

d. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Micro & Retail Banking* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

e. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk *Micro & Retail Banking* secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.

f. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif advertising dan promosi produk-produk Micro & Retail Banking sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.

g. Memimpin dan mengarahkan front liner marketers untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang *Micro & Retail Banking* secara benar.

h. Mengkoordinasi dan mengarahkan peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Micro & Retail Banking, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang *Compliance & Human Capital.*

DIREKTUR *COMPLIANCE & LEGAL*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Compliance & Legal.

b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Compliance & Legal agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

c. Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.

d. Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Mengkoordinasikan dan mengarahkan pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance.*

b. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
c. Memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
d. Memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Bank kepada pihak eksternal.
e. Memimpin dan mengkoordinir perumusan kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Compliance & Legal untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
f. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penanganan permasalahan hukum yang bersifat kompleks dan/atau *bankwide* melalui pemberian advis hukum kepada unit kerja, manajemen maupun dengan mengoptimalkan legal officer.
g. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor *legal action* secara efektif melalui penanganan perkara secara terintegrasi dengan target yang jelas.
h. Mengkoordinasikan pencapaian kinerja Direktorat Compliance & Legal.
i. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Compliance & Legal, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan, dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktorat bidang Human Capital.

DIREKTUR *FINANCE & STRATEGY*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Finance & Strategy*.
b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan business plan serta action plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai serta meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengarahkan strategi, tujuan dan target *financial* jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek Bank Mandiri secara komprehensif.
b. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Investor Relations dalam rangka melakukan komunikasi keuangan kepada investor secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, tepat waktu dan meningkatkan kualitas laporan tahunan Perseroan sebagai perusahaan publik.
c. Memimpin dan mengarahkan aktifitas pembukuan dan pelaporan *(Accounting)* agar memiliki system keuangan dengan pengawasan, kebijakan dan prosedur yang tepat untuk dapat menghasilkan informasi keuangan dan MIS yang tepat waktu, lengkap konsisten, handal dan terukur.
d. Memimpin dan mengkoordinasi penyusunan dan pelaksanaan strategi komunikasi Perseroan dalam arti luas dalam upaya menjaga dan mempertahankan reputasi Perseroan sebagai perusahaan terbuka.
e. Memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penyelenggaraan *Corporate Action*, keterbukaan informasi dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku serta kegiatan internal Perseroan lainnya termasuk tetapi tidak terbatas pada pelaksanaan kegiatan sebagaimana tercatat dalam *Calendar of Event* maupun kegiatan lain berupa rapat-rapat intern Perseroan.
f. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran serta sosialisasi kebijakan dalam bidang *Finance & Strategy*.
g. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *performance management system* yang handal, terukur, lengkap, konsisten serta memonitor dan

mengukur pelaksanaannya secara akurat dan tepat waktu.

h. Memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penyusunan Kebijakan, Manual, Standar Prosedur yang disusun oleh masing-masing Unit Kerja agar sesuai dengan *best industry practice*, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tidak melanggar prinsip kehati-hatian.

i. Mengkoordinasi dan mengarahkan kebijakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sesuai ketentuan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

j. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Finance & Strategy*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital.*

DIREKTUR *COMMERCIAL BANKING*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Commercial & Business Banking* dan bertindak sebagai pembina PT Bank Syariah Mandiri.

b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* dan *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Commercial & Business Banking* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (market share) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.

d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai serta meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Commercial & Business Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.

b. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Jakarta Commercial Sales Group dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan profitable.

c. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Regional Commercial Sales I Group, *Regional Commercial Sales II Group* dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable.*

d. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja *Business Banking I Group, Business Banking II Group* dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih marketable dan profitable.

e. Mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi kerja *Wholesale Transaction Banking Solutions Group* dalam mengembangkan produk sehingga menciptakan produk dan kebijakan yang kompetitif.

f. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Commercial & Business Banking*, termasuk mengusulkan rekruitmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR *CORPORATE BANKING*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Corporate Banking,* Cabang Bank Mandiri Hongkong (Kantor Luar Negeri), Cabang Bank Mandiri Singapore (Kantor Luar Negeri) dan Cabang Bank Mandiri Shanghai (Kantor Luar Negeri) dan bertindak sebagai pembina PT Mandiri Sekuritas (Perusahaan Anak), Bank Mandiri Europe Limited/BMEL (Perusahaan Anak).

b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Corporate Banking* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

c. Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.

d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Corporate Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
b. Memimpin dan mengarahkan serta mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawahnya serta anak perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Corporate Banking.*
c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Corporate Banking*.
d. Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Corporate Banking* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
e. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Corporate Banking secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
f. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk *Corporate Banking* sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
g. Melakukan pembinaan hubungan dengan nasabah melalui *kunjungan (on the spot)* dan pemantauan proyek nasabah secara berkala.
h. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Corporate Banking, termasuk mengusulkan rekruitmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang *Compliance & Human Capital*.

DIREKTUR *TECHNOLOGY & OPERATIONS*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Direktorat Technology & Operations.
b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Technology & Operations* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
c. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi service dalam rangka mempertahankan kepercayaan nasabah.

d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.
e. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional bidang *Technology & Operations* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
b. Mengarahkan dan mensupervisi group-group dibawahnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan dan Direktorat *Technology & Operations*.
c. Mengembangkan *Information Technology* untuk bekerja sebagai mitra bisnis dengan seluruh unit kerja organisasi Perseroan dan memastikan bahwa Perseroan telah mempunyai solusi teknologi yang paling tepat untuk situasi saat ini dan kebutuhan bisnis di masa mendatang melalui perencanaan teknologi informasi yang efektif dan efisien, pengembangan, pencapaian, pengimplementasian, pemeliharaan dan dukungan yang berkelanjutan.
d. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan *strategi service* Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah.
e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan optimalisasi penggunaan data nasabah untuk mendukung aktivitas bisnis Perseroan.
f. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan serta pengelolaan prosedur penanganan keluhan maupun sengketa nasabah.
g. Bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha perseroan.
h. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Technology & Operations*, termasuk mengusulkan rekruitmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital.*

DIREKTUR *TREASURY, FINANCIAL INSTITUTIONS & SPECIAL ASSET MANAGEMENT*

1. Kebijakan dan Strategi

a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Treasury, Financial Institution, Special Asset Management, Procurement & Fixed Assets* dan Cabang Bank Mandiri Cayman Island (Kantor Luar Negeri).
b. Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
c. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar *(market share)* Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.
d. Mendukung Direktur *Micro & Retail Banking* dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2. Kegiatan Operasional

a. Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Treasury, Financial Institution, Special Asset Management, Procurement & Fixed Assets* dan Cabang Bank Mandiri Cayman Island (Kantor Luar Negeri) untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.

b. Mengarahkan dan mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawah koordinasinya dan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Treasury, Financial Institution and Special Asset Management* sesuai kebijakan Perseroan.
c. Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management.*
d. Mengarahkan aktivitas *procurement, maintenance, warehousing and archiving, service and facilities* agar efektif dan efisien serta memastikan dokumen-dokumen Perseroan tersimpan dengan aman dan dapat dicari kembali dengan cepat dan efisien.
e. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
f. Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk *Treasury, Financial Institution and Special Asset Management* secara agresif dengan tetap mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
g. Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk *Treasury, Financial Institution,* dan Spesial *Asset Management* sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
h. Memimpin dan mengarahkan front liner marketers untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang *Treasury, Financial Institution dan Spesial Asset Management* secara benar.
i. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.
j. Memimpin dan mengkoordinasikan upaya penyehatan kredit bermasalah melalui usaha-usaha *restrukturisasi dan recovery*, baik dilakukan secara internal, sedangkan untuk kerjasama dengan pihak ketiga dilakukan oleh Direktur Pengganti sesuai kebijakan Perseroan.
k. Mengkoordinir penyusunan rekomendasi penghapusbukuan atas kredit bermasalah dilakukan secara tepat waktu.
l. Mengkoordinir pengelolaan dan penagihan kredit ekstrakomtabel.
m. Mengkoordinir tindak lanjut pemindahan kredit bermasalah dari Unit Bisnis kepada Unit Recovery dan pengembalian kredit bermasalah dari Unit Recovery kepada unit terkait dengan lancar dan tepat waktu.
n. Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3. Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Treasury, Financial Institution, Special Asset Management dan Procurement & Fixed Assets* termasuk mengusulkan rekruitmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang *Compliance & Human Capital.*

INDEPENDENSI DIREKSI

Seluruh Direksi berasal dari pihak independen dan tidak ada hubungan keluarga sampai derajat kedua, baik menurut garis lurus maupun ke samping dan juga hubungan keuangan dengan Pemegang Saham Pengendali, sesama anggota Direksi, dan anggota Dewan Komisaris. Seluruh anggota Direksi Bank Mandiri tidak merangkap jabatan baik sebagai Dewan Komisaris, anggota Direksi atau Pejabat Eksekutif pada lembaga lain yang dilarang oleh Peraturan Bank Indonesia tentang Pelaksanaan GCG.

Hubungan keluarga dan keuangan antara anggota Direksi dengan sesama anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris serta Pemegang Saham Perusahaan periode tahun 2014 sebagai berikut:

Nama	Hubungan Keluarga Dengan						Hubungan Keuangan Dengan						Kepengurusan dan Kepemilikan Saham pada Perusahaan Lain					
	Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Budi G. Sadikin	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Riswinandi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Abdul Rachman	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Sentot A. Sentausa	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Ogi Prastomiyono	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Pahala N. Mansury	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Fransisca N. Mok	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Sunarso	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Kresno Sediarsi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Royke Tumilaar	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√
Hery Gunardi	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√	-	√

Selama tahun 2014, seluruh anggota Direksi Bank Mandiri tidak memiliki hubungan Hubungan Keluarga,Keungan, Kepengurusan dan kepemilikan saham di perusahaan lain

RAPAT DIREKSI

Rapat Direksi merupakan forum penting dalam penentuan kebijakan dan keputusan pengelolaan Perusahaan. Keputusan rapat diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara setuju terbanyak dan keputusan yang diambil harus diterima sebagai keputusan bersama (kolegial).

Sebagai salah satu regulator, Kementerian BUMN telah mengatur dan menetapkan jadwal pertemuan sebagaimana dituangkan dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-03 / MBU / 2011 tanggal 27 Oktober 2011 yaitu Direksi wajib melaksanakan rapat setiap hari Selasa dan jika diperlukan Direksi dapat mengundang Dewan Komisaris untuk berpartisipasi dalam Rapat.

Untuk memantau kinerja operasional, Bank Mandiri melaksanakan rapat sebulan sekali yang dihadiri oleh seluruh Direksi dan pejabat eksekutif satu tingkat di bawah Direksi. Direksi dapat juga mengambil keputusan yang sah dan mengikat tanpa mengadakan Rapat, dengan ketentuan bahwa seluruh anggota Direksi telah mengetahui usul keputusan yang dimaksud dan memberikan persetujuan secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut. Keputusan yang diambil mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan melalui rapat formal.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN DIREKSI

Selama Tahun 2014, Direksi telah menyelenggarakan 59 kali rapat internal Direksi dengan tingkat kehadiran anggota Direksi menghadiri menghadiri rapat dimaksud. Adapun rapat gabungan antara Direksi dengan Dewan Komisaris telah dilaksanakan sebanyak 13 (tiga belas) kali rapat.

Tabel Jumlah Rapat Direksi Tanpa Mengundang Dewan Komisaris:

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury	Fransisca N. Mok	Sunarso
Januari 2014	3	4	2	3	4	4	3	4
Februari 2014	4	4	4	4	3	3	4	4
Maret 2014	3	3	3	4	3	3	4	3
April 2014	6	6	6	6	6	6	6	6
Mei 2014	5	5	4	5	5	6	5	6
Juni 2014	3	4	4	4	4	4	3	4
Juli 2014	4	4	4	4	4	4	3	4
Agustus 2014	6	6	5	5	4	4	6	6
September 2014	3	5	3	4	4	3	4	5
Oktober 2014	4	3	5	5	5	5	5	4

	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
	4	4	3	1. Weekly Report - Kinerja per 31 Desember 2013 2. Usulan Struktur Transaksi Project 3. Update ketentuan baru 4. Kajian "Indonesia Banking Regulation & Strategy, to anticipate the implementation of ASEAN Banking Framework"
	4	4	4	1. Weekly Report - Kinerja per 10 Januari 2014 2. Pengelolaan InHealth 3. Usulan Pemenang Mandiri Best Employee 4. Usulan pengelolaan Gd. Bapindo (BOT Tahap 1 berakhir 15 Mei 2014)
	2	3	3	1. Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Individual 2. Pembahasan HC 3. Update Program Rekrutmen 4. Update pembahasan BMPK
	6	6	5	1. Update acara Mandiri Run 2. Update Pendirian "Mandiri Research Institute" 3. Update Tim Culture 4. Update Internal Control
	4	4	6	1. HC Corplan 2015 - 2020 (Organization Structure Bankwide) 2. Usulan Implementasi FATCA di Bank Mandiri 3. Update case skimming kartu debit 4. Update Kebijakan Rumah Dinas
	4	3	4	1. Action Plan Direktorat untuk capai target Juni 2014 2. Update KPMM & Usulan Pengelolaan Portofolio Banking Book 3. Usulan Penggunaan Anggaran Hapus Buku Kredit 4. Update Penanganan Perkara dan Kinerja Lawyer
	4	2	4	1. Soft kick off implementasi Corplan 2015-2020 2. Tingkat Kesehatan Bank posisi Juni 2014 3. Kerjasama - Review aspek Compliance & IT Governance 4. Update Project
	6	6	6	1. Optimalisasi pemanfaatan dan ketentuan terkait pelepasan aset 2. Review Penempatan Pegawai Program S2 3. Kinerja Keuangan Juli 2014 4. Pembahasan HC
	3	3	4	1. Weekly Report per 12 September 2014 2. Rencana Pertumbuhan Non Organik 3. Update Value Chain Industri Otomotif 4. Update Inisiatif Giro Q4/2014
	5	4	5	1. Update Direktorat Internal Audit per September 2014 2. Update Kesiapan BM dalam CGPI 2013/2014 3. Strategi meningkatkan harga saham 4. Usulan Penetapan Talent Classification

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury	Fransisca N. Mok	Sunarso	
November 2014	5	5	5	6	6	6	6	5	
Desember 2014	3	5	5	3	4	5	4	5	
Jumlah	**49**	**54**	**50**	**53**	**52**	**53**	**53**	**56**	

PERSENTASE KEHADIRAN DIREKSI DALAM RAPAT INTERNAL DIREKSI

No	Nama Direksi	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	59	10	83%
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	59	5	92%
3	Abdul Rachman	Direktur *Institutional Banking*	59	9	85%
4	Sentot A. Sentausa	Direktur *Risk Management*	59	6	90%
5	Ogi Prastomiyono	Direktur *Compliance & Legal*	59	7	88%
6	Pahala N. Mansury	*Direktur Finance & Strategy*	59	6	90%
7	Fransisca N. Mok	Direktur *Corporate Banking*	59	6	90%
8	Sunarso	Direktur *Commercial & Business Banking*	59	3	95%
9	Kresno Sediarsi	Direktur *Technology & Operations*	59	6	90%
10	Royke Tumilaar	Direktur *Treasury, FI & Special Asset Mgt.*	59	9	85%
11	Hery Gunardi	Direktur *Micro & Retail Banking*	59	5	92%

	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
	6	6	5	1. Usulan Resegmentasi & Worksplan KPI 2. Usulan RKAP 2015 & RBB 2015-2017 3. Strategi Optimalisasi Balance B/S 4. Pembahasan HC - Best Talent Bank Mandiri
	5	5	5	1. Usulan Annual Audit Plan 2015 dan Rencana Jangka Panjang Audit 2. Persiapan Exit Meeting OJK tgl. 19 Des 2014 3. Usulan Penggunaan Plafond Hapus Buku 4. Pembidangan Direksi
	53	**50**	**54**	

Tabel Jumlah Rapat Gabungan Direksi dan Dewan Komisaris:

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury
28 Januari 2014	√	√	√	√	√	√
25 Februari 2014	√	√	√	√	√	√
25 Maret 2014	√	√	√	√	√	√
15 April 2014	√	√	√	√	√	√
20 Mei 2014	√	√	√	√	√	√
18 Juni 2014	√	√	√	√	√	√

Fransisca N. Mok	Sunarso	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
√	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Desember 2013 • Laporan Keuangan Tahun buku 2013 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Credit Line. • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Januari 2014 • Project Kujang • US Dollar Loan • Cost dan Benefits Mandiri University • Permohonan Persetujuan Penambahan dan Perpanjangan JW Fasilitas Joint Financing • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Februari 2014 • Permohonan Persetujuan Fasilitas KI, KMK dan BG • Permohonan Penambahan Modal • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Maret 2014 • Persiapan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Pelaksanaan Keputusan Rapat Komisaris dan Pengesahan Notulen Rapat • Laporan Keuangan dan Kinerja bulan April 2014 • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Mei 2014 • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) • Permohonan Persetujuan Pemberian Fasilitas Pinjaman Transaksi Khusus (PTK) dan Tambahan Limit Bank Garansi • Permohonan Persetujuan Perubahan Ketentuan dan Syarat Fasilitas Kredit Investasi • Lain-lain

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury
2 Juli 2014	√	√	√	√	√	√
18 Juli 2014	√	√	√	√	√	√
20 Agustus 2014	√	√	√	√	√	√
24 September 2014	√	√	√	√	√	√

Fransisca N. Mok	Sunarso	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
√	√	√	√	√	• Corplan 2014-2020 • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juni 2014 • Usulan Struktur Organisasi • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Juli 2014 • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas treasury line, perubahan syarat agunan dan perpanjangan bank garansi, pemberian fasilitas L/C Impor dan SKBDN serta penawaran kembali fasilitas kredit jangka pendek • Permohonan Persetujuan atas perpanjangan fasilitas NCL (L/C Impor, SKBDN, BG) dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan dan perpanjangan fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas bank garansi • Permohonan Persetujuan atas pemberian tambahan limit fasilitas KMK dan perpanjangan jangka waktu fasilitas treasury line dan penggabungan fasilitas L/C Impor dan SKBDN • Permohonan Persetujuan atas penawaran fasilitas GIF (General Import Financing) dan penawaran fasilitas L/C dan perpanjangan masa laku fasilitas treasury line • Pembahasan Struktur Organisasi • Penambahan Modal • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Agustus 2014 • Permohonan Persetujuan Perpanjangan Fasilitas Credit Line : • Lain-lain

Tanggal Rapat	Budi G. Sadikin	Riswinandi	Abdul Rachman	Sentot A. Sentausa	Ogi Prastomiyono	Pahala N. Mansury
22 Oktober 2014	√	√	√	√	√	√
21 November 2014	√	√	√	√	√	√
18 Desember 2014	√	√	√	√	√	√

Fransisca N. Mok	Sunarso	Kresno Sediarsi	Royke Tumilaar	Hery Gunardi	Agenda Rapat
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan September 2014 • Permohonan Persetujuan Penyesuaian Materi Kebijakan BM • Permohonan Persetujuan Kerjasama Pembiayaan Bersama (Joint Financing) Kendaraan Bermotor • Permohonan Persetujuan Pendirian Perusahaan Pembiayaan Baru bersama dengan mitra strategis • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan Oktober 2014 • Permohonan Persetujuan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern BM (KSPIBM) & Kebijakan Internal Audit BM (KIABM) • Permohonan Persetujuan Pelepasan Sebagian Tanah BM • Permohonan Persetujuan Penawaran Fasilitas Kredit Jangka Pendek (KJP), Treasury Line & Penyediaan Issuer Limit • Rancangan RKAP 2015 dan RBB 2015-2017 • Lain-lain
√	√	√	√	√	• Laporan Keuangan dan Kinerja bulan November 2014 • Perkembangan Kinerja Anak Perusahaan & Kantor Luar Negeri • Perkembangan Pengelolaan Dana Pensiun Lembaga Keuangan • Permohonan Penambahan Kredit Modal Kerja • Lain-lain

Persentase Kehadiran Direksi dalam Rapat Gabungan dengan Dewan Komisaris:

No	Nama Direksi	Jabatan	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	13	0	100%
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	13	0	100%
3	Abdul Rachman	Direktur *Institutional Banking*	13	0	100%
4	Sentot A. Sentausa	Direktur *Risk Management*	13	0	100%
5	Ogi Prastomiyono	Direktur *Compliance & Legal*	13	0	100%
6	Pahala N. Mansury	Direktur *Finance & Strategy*	13	0	100%
7	Fransisca N. Mok	Direktur *Corporate Banking*	13	0	100%
8	Sunarso	Direktur *Commercial & Business Banking*	13	0	100%
9	Kresno Sediarsi	Direktur *Technology & Operations*	13	0	100%
10	Royke Tumilaar	Direktur *Treasury, FI & Special Asset Mgt.*	13	0	100%
11	Hery Gunardi	Direktur *Micro & Retail Banking*	13	0	100%

KEGIATAN DIREKSI TAHUN 2014

Direksi telah melaksanakan serangkaian kegiatan yang merupakan bagian dari program kerja Direksi Bank Mandiri diantaranya melakukan rapat rutin baik internal maupun rapat gabungan dengan Dewan Komisaris, Rapat Komite dan rapat dengan SEVP serta mengikuti beberapa pelatihan/seminar/workshop sebagai upaya bentuk pengembangan Direksi Bank Mandiri.

PELATIHAN DIREKSI

Sebagaimana anggota Dewan Komisaris, Bank Mandiri juga menyelenggarakan 2 (dua) jenis pelatihan bagi Direksi yaitu Program Pengenalan Perusahaan bagi anggota Direksi yang baru dan Program Pengembangan Kompetensi.

PROGRAM PELATIHAN DIREKSI

Bank Mandiri melakukan program pengenalan bagi anggota Direksi yang baru dengan tujuan memberikan gambaran atas aktivitas bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Direksi. Program pengenalan dipersiapkan oleh *Corporate Secretary Group* berupa pengkajian dokumen yang diberikan dalam bentuk *soft copy* maupun *hard copy* antara lain dokumen Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan,

Program Kerja Direksi dan Komite di bawah Direksi, Pedoman Tata Tertib Direksi, Pedoman Tata Tertib Direksi dan Pedoman Tata Tertib Komite di bawah Direksi, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.

PROGRAM PENGEMBANGAN ANGGOTA DIREKSI DAN SEVP

Selama tahun 2014, anggota Direksi dan SEVP telah mengikuti Pelatihan/Training/Workshop/Seminar dalam rangka peningkatan kemampuan, antara lain sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Training	Penyelenggara	Lokasi
Bapak Budi G. Sadikin	Direktur Utama	Risk Management in Banking	INSEAD	France
Bapak Riswinandi	Wakil Direktur Utama	Making Innovation Happen	London Business School	London, UK
Bapak Abdul Rachman	Direktur Institutional Banking	Constructive Collaboration – Driving Performance in Teams, Organizations & Partnership	Kellog School of Management - USA	Evanston, Illinois, USA
Bapak Sentot A.Sentausa	Direktur Risk Management	2014 IIF Executive Program on Risk Management	IIF	New York
Bapak Ogi Prastomiyono	Direktur Compliance & Legal	Creating & Managing Strategic Alliances	Kellog School of Management - USA	Evaston, Illinois, USA
Bapak Pahala N. Mansury	Direktur Finance & Strategy	The Emerging CFO: Strategic Financial Leadership Program	Darden Business School	London, UK
Ibu Fransisca Nelwan Mok	Direktur Corporate Banking	Proteus: The Most innovative and Challenging leadership program in the world	London Business School	London, UK
Bapak Sunarso	Direktur Commercial & Business Banking	Decision Making for Leaders	Melbourne Business School	Melbourne, Australia
Bapak Kresno Sediarsi	Direktur Technology & Operations	Driving Strategic Value from IT	Kellog School of Management - USA	Evaston, Illinois, USA
Bapak Royke Tumilaar	Direktur Treasury, Financial Institution & SAM	Making Innovation Happen Program	London Business School	London, UK
Bapak Hery Gunardi	Direktur Micro & Retail Banking	High Impact Leadership	Haas Business School – Univ. of California	Berkeley, CA, USA
Ibu Riyani T. Bondan	SEVP Internal Audit	Kellogg on Branding: Creating, Building, and Rejuvenating Your Brand	Kellog School of Management - USA	Evaston, Illinois, USA
Bapak Ventje Rahardjo	SEVP Change Management Office	Leading Change & Organizational Renewal	Harvard Business School	Massachusetts, USA
Bapak Tardi	SEVP Consumer Finance	Executing Breakthrough Strategy	Columbia Business School	Columbia, USA

KEPUTUSAN-KEPUTUSAN DIREKSI TAHUN 2014

Selama tahun 2014 anggota Direksi telah mengeluarkan berbagai keputusan antara lain meliputi:

- Rencana Bisnis Bank
- Inisiatif Strategis Perusahaan
- Rencana Strategis Pegawai

PENILAIAN KINERJA DIREKSI

Penilaian kinerja Direksi dilihat *Key Performance Indicator* (KPI) Direksi yaitu :

No.	Sasaran Strategis	Ukuran	Realisasi Des 14
1.	Meningkatkan Company Value	Pertumbuhan Nilai Market Capitalization BMRI terbesar diantara pesaing utama	37,26%
2.	Meningkatkan Profitabilitas Bank	a. Earning After Tax minimal Rp17.365 miliar b. ROE minimal 19,88%	19,428 22,02%
3.	Meningkatkan Marketshare Revenue	a. Marketshare Kredit 12,3%. b. Marketshare Dana Murah 16,1%.	13,1% 16,8%
4.	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	a. NPL Gross maksimum sebesar 2,08% b. NPL Netto maksimal sebesar 0,59%	1,66% 0,44%
5.	Mengembangkan Transactional Banking	Fee Base Ratio mencapai 29,64%	28,34%
6.	Meningkatkan Ekspansi Kredit & komposisi High Yield	a. Pertumbuhan Kredit (Netto) minimal sebesar 15,03% sehingga menjadi Rp479,65 triliun b. Pertumbuhan kredit berbunga tinggi (retail financing) minimal mencapai Rp164,2 T	475,27 157,97
7.	Meningkatkan Penghimpunan Dana & Retail Payment	a. Pertumbuhan Dana Murah (Giro & Tabungan) minimal sebesar 15,67%, sehingga mencapai Rp382,15 triliun b. Funding mix minimal sebesar 67,6%	352,50 66,11%

No.	Sasaran Strategis	Ukuran	Realisasi Des 14
8.	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Kualitas layanan Cabang dan e-Channel Bank Mandiri Peringkat 1 Industri (Best Bank Service Excellence) Bank Service Excellence Monitor Periode 2013-2014 oleh MRI-Majalah Infobank.	1%
9.	Mengembangkan Aliansi antar SBU	Penilaian terhadap implementasi GCG dari Otoritas Jasa Keuangan mendapatkan score 2 dan dari IICG mendapatkan predikat "sangat terpercaya".	"Sangat Terpercaya"
		- Growth of Anchor's Low Cost Fund (Rp miliar)	797
10.	Meningkatkan Inovasi & Produktivitas Pegawai	Implementasi Inisiatif Strategis High Yield, Retail Payment & Wholesale Transaction 100% sesuai rencana disertai pengendalian efisiensi operasional dengan batasan Cost Efficiency Ratio dikisaran 40%.	36,78%
		Pencapaian target Program Account Planning 100% sesuai rencana mencakup:	
		i. Jumlah transaksi CASA	37.227.067
		ii. Volume transaksi Trade (USD juta)	9.355
		ili. Volume transaksi BG (Rp miliar)	23.399

Pengukuran keberhasilan kinerja Direksi merupakan hasil kerja kolegial dari seluruh Direksi yang tercermin dalam satu kesatuan pada realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) secara tahunan. Pengukuran keberhasilan kinerja Direksi dilakukan terhadap Tingkat Kesehatan Bank yang mencakup aspek profil risiko, *Good Corporate Giovernance* (GCG), rentabilitas dan permodalan bank. Pihak yang melakukan penilaian terhadap kinerja Direksi adalah Dewan Komisaris, RUPS dan Bank Indonesia.

Penilaian kinerja Direksi telah dilakukan berdasarkan hasil laporan *self-assessment* GCG kepada Bank Indonesia secara berkala, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia nomor 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dimana parameter penilaian kinerja Direksi terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya meliputi di dalamnya prinsip-prinsip TARIF dalam GCG dalam menjalankan fungsi terhadap pengelolaan terhadap Bank Mandiri.

Selain melalui *self-assessment*, penilaian Direksi dilakukan pada saat pertanggungjawaban laporan tahunan pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pelaksanaan RUPS pertanggungjawaban laporan tahunan tahun buku 2013 pada tanggal 27 Februari 2014 dimana Pemegang Saham menerima laporan tahunan perusahaan tahun buku 2013 mengenai keadaan jalannya perusahaan dan hasil yang telah dicapai selama tahun 2013. Selanjutnya menyatakan serta memberikan pembebasan sepenuhnya pertanggungjawaban *(aquit et decharge)* kepada Direksi Bank untuk operasional tahun buku 2013.

KEPEMILIKAN SAHAM ANGGOTA DIREKSI DAN KELUARGA

Sampai dengan Sampai dengan tanggal 31 Desember 2014, kepemilikan saham oleh masing-masing anggota Direksi Bank Mandiri tidak mencapai 5% (lima per seratus) dari modal disetor Bank Mandiri, bank lain, lembaga keuangan bukan bank dan perusahaan lainnya yang berkedudukan di dalam maupun luar negeri. Adapun daftar kepemilikan saham adalah sebagai berikut:

Direksi	Jabatan	Kepemilikan Saham 5% atau lebih dari Modal Disetor					
		Bank Mandiri	Oleh Keluarga di Bank Mandiri	Perusahaan Lainnya	Bank Lain	Lembaga Keuangan Bukan Bank	Keterangan
Budi G. Sadikin	Direktur Utama	-	-	-	-	-	NIHIL
Riswinandi	Wakil Direktur Utama	-	-	-	-	-	NIHIL
Abdul Rachman	Direktur *Institutional Banking*	-	-	-	-	-	NIHIL
Sentot A. Sentausa	Direktur *Risk Management*	-	-	-	-	-	NIHIL
Ogi Prastomiyono	Direktur *Compliance & Legal*	-	-	-	-	-	NIHIL
Pahala N. Mansury	Direktur *Finance & Strategy*	-	-	-	-	-	NIHIL
Fransisca N. Mok	Direktur *Corporate Banking*	-	-	-	-	-	NIHIL
Sunarso	Direktur *Commercial & Business Banking*	-	-	-	-	-	NIHIL

Direksi	Jabatan	Kepemilikan Saham 5% atau lebih dari Modal Disetor					
		Bank Mandiri	Oleh Keluarga di Bank Mandiri	Perusahaan Lainnya	Bank Lain	Lembaga Keuangan Bukan Bank	Keterangan
Kresno Sediarsi	Direktur *Technology & Operations*	-	-	-	-	-	NIHIL
Royke Tumilaar	Direktur *Treasury, FI & Special Asset Mgt.*	-	-	-	-	-	NIHIL
Hery Gunardi	Direktur *Micro & Retail Banking*	-	-	-	-	-	NIHIL

KEBERAGAMAN KOMPOSISI DIREKSI

Keberagaman komposisi Direksi diharapkan dapat memberikan alternatif penyelesaian terhadap suatu masalah yang semakin kompleks dihadapi bank dibandingkan dengan anggota direksi yang bersifat homogen, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi keputusan terbaik setelah melihat berbagai alternatif keputusan dari keragaman Direksi yang ada.

Berdasarkan kebijakan Pemegang Saham, penetapan komposisi Direksi telah dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kompleksitas Bank Mandiri termasuk memperhatikan unsur keberagaman sebagaimana tercermin pada tabel berikut:

Tabel Keberagaman Komposisi Direksi Bank

Aspek Keberagaman		
Pendidikan	Keberagaman latar belakang pendidikan Direksi Bank Mandiri, ditunjukkan dengan bauran pendidikan yaitu: • Jenjang pendidikan mulai tingkat Sarjana, Magister dan Doktoral • Kompetensi bidang antara lain bidang Ekonomi, Akuntansi, Statistik, Business Administration, Keuangan, Administrasi Niaga, dan Business in finance.	Komposisi Direksi telah memenuhi unsur keberagaman yaitu perpaduan dari sisi pendidikan, pengalaman kerja, dan usia.
Pengalaman Kerja	Keberagaman pengalaman kerja Direksi Bank Mandiri, antara lain yaitu: profesional bank di berbagai jenjang jabatan pada perbankan nasional, multinasional maupun lembaga keuangan lainnya, dan ada juga yang berasal dari pejabat karir Bank Mandiri.	
Usia	Keberagaman usia Direksi Bank Mandiri berada pada kisaran usia yang cukup produktif, yaitu usia 48-61 tahun.	
Jenis Kelamin	Belum terdapat anggota Direksi Bank Mandiri yang wanita.	

KEBIJAKAN SUKSESI DIREKSI

Dalam rangka mempersiapkan regenerasi kepemimpinan di masa yang akan datang, Bank Mandiri secara internal memiliki program yaitu *Talent & Succession Management* yang telah diselaraskan dengan Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-01/MBU/2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara yang telah dirubah terakhir dengan Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-16/MBU/2012 tentang perubahan kedua atas Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-01/MBU/2012.

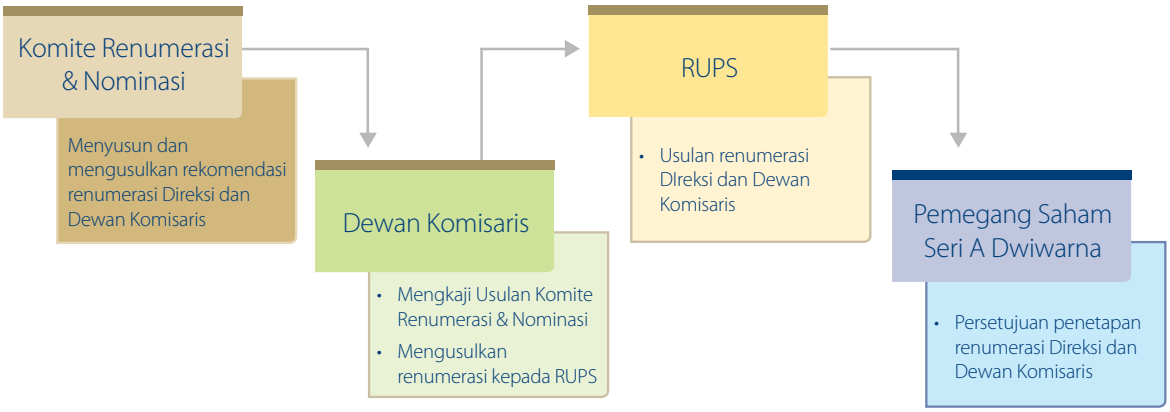
Disamping itu Kebijakan suksesi Direksi dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pada Anggaran Dasar dan *Board Manual* Bank Mandiri.

kebijakan remunerasi direksi dan dewan komisaris

Penetapan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris didasarkan pada Undang-undang Perseroan Terbatas no. 40 tahun 2007, Anggaran Dasar Bank Mandiri, Peraturan BUMN No. PER 07/MBU/2010 tentang pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN. Pemberian Remunerasi Dewan Komisaris Bank Mandiri diatur dengan Surat Keputusan Komisaris No. KEP.KOM/006/2011 perihal Tunjangan dan Fasilitas lainnya serta Santunan Purna Jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris. Prinsip penetapan penghasilan Dewan Komisaris ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

KOMPONEN PENGHASILAN DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS TERDIRI DARI :

1. Gaji/Honorarium
2. Tunjangan
3. Fasilitas
4. Tantiem/Insentif Kinerja



PROSEDUR PENETAPAN REMUNERASI DEWAN KOMISARIS

Keputusan penetapan remunerasi bagi Dewan Komisaris ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilltas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris atas dasar penilaian *Key Performance Indicator*(KPI).

Struktur Remunerasi dan Fasilitas Bagi Dewan Komisaris

No	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1	Honorarium	
		Besarnya Faktor Jabatan
		Komisaris Utama 50% dari Dirut
		Wakil Komisaris Utama 47,5%
		Komisaris 45%
2	Tunjangan	
	• Tunjangan Hari Raya Keagamaan	1 (satu) kali honorarium
	• Tunjangan Transportasi	Sebesar 20% dari honorarium
	• Santunan Purna Jabatan	Premi asuransi maksimal 25% dari honorarium/tahun dengan ketentuan selama yang bersangkutan menjabat sebagai anggota Dewan Komisaris, dan mencakup asuransi kecelakaan serta kematian
	• Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus.
3	Fasilitas	
	• Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan hanya untuk tunjangan transpor sebesar 20% dari honorarium
	• Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan sesuai kebijakan internal KEP.KOM/003/2014
	• Fasilitas Perkumpulan Profesi	Maksimum 2 (dua) keanggotaan diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
	• Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan, diatur dalam KEP.KOM/003/2014

Paket Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Dewan Komisaris

Jenis Remunerasi dan Fasilitas Lain	Jumlah diterima dalam 1 tahun 2014[1)] Dewan Komisaris	
	Orang	Jutaan Rp
Remunerasi:		
Gaji [2]	11	9.942
Bonus	-	-
Tunjangan Rutin [3]	11	4.398
Tantiem [4]	7	44.807
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) [5]		
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	-	-
Santunan (dapat dimiliki) [6]	-	-
Jumlah remunerasi per orang dalam 1 tahun		
Di atas Rp. 2 miliar	-	
Di atas Rp. 1 miliar s.d Rp. 2 miliar	3	
Di atas Rp. 500 juta s.d Rp. 1 miliar	4	
Rp. 500 juta ke bawah	-	

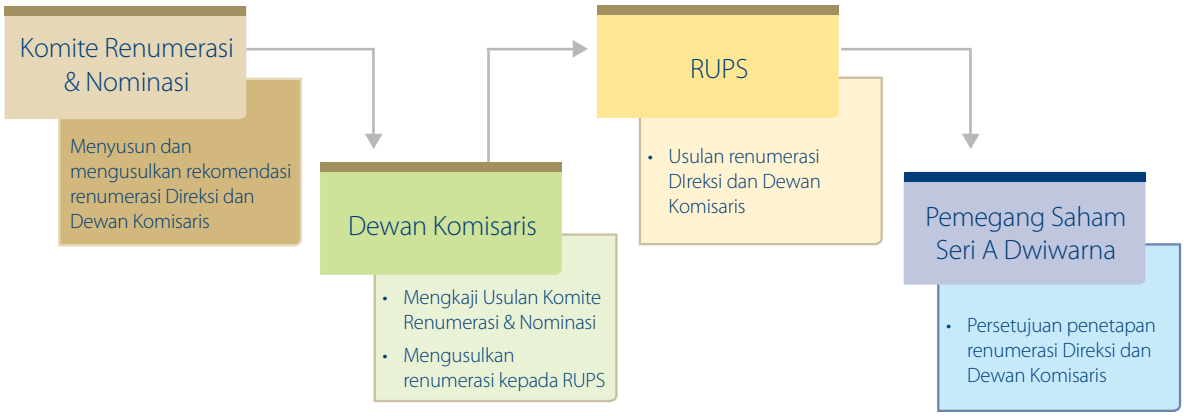
Keterangan:
1. Gross termasuk Pajak
2. Jumlah Komisaris dan Direksi yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
   - 11 orang Komisaris termasuk Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat, Bpk. Agus Suprijanto (habis masa jabatannya Mei 2014) dan pengangkatan Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton Hermanto Gunawan (TMT Mei 2014).
   - 11 Direksi
   - Termasuk tantiem Bpk. Zulkifli Zaini yang dibayarkan tahun 2014 (habis masa jabatannya Maret 2013)
3. Jumlah Pihak Independen yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
   - 5 Orang orang pihak indpenden termasuk Bp. Zulkufli Djaelani, Bp. Imam Sukarno, Bp. Tama Wijaya (habis jabatan Februari 2014) dan pengangkatan Bp. Budi Sulistio (TMT Maret 2014). dan Ridwan Darmawan Ayub (TMT Mei 2014).
4. Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2014, tunjangan transportasi, tunjangan Perumahan (4 orang Direksi), tunjangan BBM.
5. Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2014, 8 orang Direksi menempati rumah dinas & 3 orang Direksi menempati rumah pribadi
6. Santunan Purnajabatan (Net)

PROSEDUR PENETAPAN REMUNERASI DIREKSI

A. Penetapan remunerasi Direksi selain tercermin dalam realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), juga di kaji dan diusulkan berdasarakan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada akhir tahun disusun rencana bisnis yang dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB), selanjutnya di kirim ke Pemangku Kepentingan dan regulator;
2. Disusun Indikator Kinerja Utama (IKU) Direktur Utama yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan ditanda tangani oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama;
3. Dilakukan Penyususan IKU Wakil Direktur Utama dan Direktur Bidang untuk meng cover IKU Direktur Utama;
4. Peformancemasing-masing bisnis unit dievaluasi secara berkala dan target utama dievaluasi secara bulanan melalui performance review;
5. Penilaian secara komprehensif dilakukan pada akhir tahun yang dibahas dalam rapat Direksi;
6. Hasil penilaian dilaporkan kepada Dewan Komisaris dan setelah RUPS dilakukan pembagian tantiem kepada Direksi yang didasarkan pada penilaian tersebut, sehingga tantiem 1 orang direktur dapat berbeda dengan direktur lainnya.

B. Keputusan penetapan remunerasi bagi Direksi ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasiltas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Direksi atas dasar penilaian Key Performance Indicator(KPI).



Gaji, Tunjangan dan Fasilitas Bagi Direksi Tahun 2014:

No	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1	Honorarium	
		Besarnya Faktor Jabatan
		Direktur Utama 100%
		Wakil Direktur Utama 95%
		Direktur 90%
2	Tunjangan	
	Hari Raya Keagamaan	1 (satu) kali gaji
	Tunjangan Komunikasi	Sebesar Pemakaian (at cost)
	Santunan Purna Jabatan	Premi asuransi maksimal 25% dari gaji/tahun
	Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara khusus yang memerlukan pakaian khusus.
	Tunjangan Cuti Tahunan	12 hari kerja, tidak termasuk cuti bersama

	Tunjangan Perumahan	Diberikan apabila tidak disediakan rumah jabatan
	Tunjangan Utilitas	Sesuai pemakaian (*at cost*) bagi yang menempati rumah jabatan
3	Fasilitas	
	Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan kepada seluruh anggota Direksi Biaya pemeliharaan dan tunjangan bahan bakar sesuai dengan kebijakan internal (KEP.KOM/006/2011)
	Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan
	Fasilitas Perkumpulan Profesi	Maksimal 2 (dua) keanggotaan Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
	Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan
	Fasilitas Perumahan	Disediakan 1 (satu) rumah dinas Bila tidak menempati rumah dinas diberikan tunjangan perumahan
	Fasilitas Club Membership	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili kepentingan Bank Mandiri
	Fasilitas Biaya Representasi	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili Bank Mandiri

Paket Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Direksi:

Jenis Remunerasi dan Fasilitas Lain	Jumlah diterima dalam 1 tahun 2014[1)]	
	Dewan Direksi	
	Orang	Jutaan Rp
Remunerasi:		
Gaji [2]	11	32.209
Bonus	-	-
Tunjangan Rutin [3]	11	12.190
Tantiem [4]	12	166.822
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) [5]		
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	11	630
Santunan (dapat dimiliki) [6]	-	-
Jumlah remunerasi per orang dalam 1 tahun		
Di atas Rp.2 Miliar		11
Di atas Rp.1 Miliar - Rp.2 Miliar		-
Di atas Rp.500 Juta - Rp.1 Miliar		-
Rp.500 Juta ke bawah		-

Keterangan:

1. Gross termasuk Pajak
2. Jumlah Komisaris dan Direksi yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
   - 11 orang Komisaris termasuk Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat, Bpk. Agus Suprijanto (habis masa jabatannya Mei 2014) dan pengangkatan Bpk. Mahmuddin Yasin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton Hermanto Gunawan (TMT Mei 2014).
   - 11 Direksi
   - Termasuk tantiem Bpk. Zulkifli Zaini yang dibayarkan tahun 2014 (habis masa jabatannya Maret 2013)
3. Jumlah Pihak Independen yang diberikan remunerasi selama tahun 2014 :
   - 5 Orang orang pihak indpenden termasuk Bp. Zulkufli Djaelani, Bp. Imam Sukarno, Bp. Tama Wijaya (habis jabatan Februari 2014) dan pengangkatan Bp. Budi Sulistio (TMT Maret 2014). dan Ridwan Darmawan Ayub (TMT Mei 2014).
4. Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2014, tunjangan transportasi, tunjangan Perumahan (4 orang Direksi), tunjangan BBM.
5. Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2014, 8 orang Direksi menempati rumah dinas & 3 orang Direksi menempati rumah pribadi
6. Santunan Purnajabatan (Net)

komite di bawah dewan komisaris

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik *(Good Corporate Governance)*, diperlukan organ komite di bawah Dewan Komisaris. Komite-komite di bawah Dewan komisaris adalah organ pendukung Dewan Komisaris yang bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk membantu Dewan Komisaris dalam melakukan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi. Untuk itu Bank Mandiri membentuk komite di bawah Dewan Komisaris yang bekerja secara *professional* dan independen yang secara kolektif membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat. Komite pendukung Dewan Komisaris Bank Mandiri terdiri dari: Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi serta Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*.

KOMITE AUDIT

DASAR PEMBENTUKAN KOMITE AUDIT

Komite Audit Bank Mandiri dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik *(Good Corporate Governance)* pada BUMN, sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012, dan Keputusan Keputusan Ketua BAPEPAM Nomor KEP-643/BL/2012 tanggal 7 Desember 2012 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit. serta Peraturan Bank Indonesia (PBI) No: No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum, sebagaimana diubah dengan Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006.

Komite Audit dibentuk dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian intern *(internal control system)*, efektifitas atas pemeriksaan auditor seksernal dan internal, efektifitas pemeriksaan oleh auditor eksternal dan internal, efektifitas pelaksanaan manajemen risiko (bersama-sama dengan Komite Pemantau Risiko) serta kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku.

PERSYARATAN

Selain disyaratkan bahwa anggota Komite Audit wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, anggota Komite Audit Bank Mandiri juga wajib memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman serta persyaratan Independensi, yaitu:

Persyaratan Kemampuan dan Pengalaman :

1. Memiliki integritas yang baik;
2. Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi;
3. Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan;
4. Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan
5. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundang-undangan Pasar Modal dan peraturan yang terkait usaha perbankan;

6. Memiliki kebenaran seluruh dokumen atau data pendukung pemenuhan persyaratan pihak independen, antara lain surat pernyataan pribadi mengenai integritas yang bersangkutan.

Persyaratan Independensi :

1. Bukan merupakan orang dalam kantor Akuntan Publik, kantor konsultan hukum atau pihak lain yang memberikan jasa audit, jasa non audit dan/atau jasa konsultan lain pada Bank Mandiri dalam waktu 1 (satu) tahun terakhir sebelum menjadi anggota Komite Audit;
2. Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung;.
3. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi maupun pemegang saham utama Bank Mandiri;.
4. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri;
5. Anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen dapat merangkap jabatan sebagai pihak independen anggota Komite lainnya pada perusahaan yang sama, dan/atau perusahaan lain, sepanjang yang bersangkutan:
   a. Memenuhi seluruh kompetensi yang disyaratkan;
   b. Memenuhi kriteria independensi;
   c. Mampu menjaga rahasia Bank;
   d. Memperhatikan kode etik yang berlaku; dan
   e. Tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Komite Audit.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMITE AUDIT

Komite Audit dibentuk oleh Dewan Komisaris dan oleh karenanya Komite Audit bertanggung jawab secara langsung kepada Dewan Komisaris. Komite Audit bekerja secara kolektif dan melaksanakan tugasnya secara independen terhadap manajemen Bank Mandiri dan Komite Audit berkewajiban melaporlan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Anggota Komite Audit dapat berhenti atau diberhentikan meskipun jabatannya belum berakhir, apabila:

1. Mengundurkan diri.
2. Kehilangan kewarganegaraan.
3. Meninggal dunia.
4. Melakukan sesuatu yang bersifat merugikan Bank.
5. Melanggar atau tidak memenuhi persyaratan sebagai anggota Komite Audit, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.
6. Tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang dinyatakan oleh Dewan Komisaris.

JUMLAH DAN KOMPOSISI KOMITE AUDIT

Pada Tahun 2014 RUPS Luar Biasa dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 20 tanggal 15 September 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdri Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdri Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris. Dengan terjadinya perubahan susunan Dewan Komisaris yang baru, maka susunan Anggota Komite Audit juga mengalami perubahan.

Komposisi di bulan Desember 2014 :

Nama Anggota Komite Audit	Jabatan	SK Pengangkatan
Krisna Wijaya	Ketua	KEP.KOM/006/2014 Tanggal 25 Agustus 2014
Aviliani	Anggota	
Askolani	Anggota	
Anton H Gunawan	Anggota	
Budi Sulistio	Anggota (Pihak Independen)	
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota (Pihak Independen)	

PROFIL ANGGOTA KOMITE AUDIT NON DEWAN KOMISARIS

Profil ringkas anggota Komite Audit posisi 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama dan Foto	Profil Ringkas
 Budi Sulistio Anggota (Pihak Independen)	Lahir di Purwodadi, 18 Mei 1955 Menempuh pendidikan di Akademi Accounting Jayabaya, 1980 (Sarjana Muda Akuntansi), Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1985 (Sarjana Ekonomi), MBA Program University of Illinois at Urbana-Champaign USA, 1994 (Master of Business Administration) Memulai karir sebagai *Accounting Division* dan Corporate Strategi and Planning Division di Bank Ekspor-Impor Indonesia tahun 1981-1999. Selanjutnya bekerja di Bank Mandiri pada tahun 1999-2010 dalam berbagai divisi seperti Vice President – Department Head Corporate Strategy and Planning, Senior Vice President- Group Head Strategy & Performance. Pensiun di Bank Mandiri tahun 2010 lalu diangkat menjadi anggota Komite Audit Bank Mandiri tahun 2014.
 Ridwan Darmawan Ayub Anggota (Pihak Independen)	Lahir di Bogor, 7 Juli 1962. Menjabat sebagai anggota Komite Pengawasan Manajemen Risiko sejak 2006. Sebelumnya berkarir di Bank Internasional Indonesia dalam berbagai posisi, antara lain sebagai anggota Komite Pemantau Risiko Bank Mandiri. PAda tahun 2006-2014 bekerja di Bank Rakyat Indonesia sebagai Komite Pemantau Risiko, lalu pada tahun 2014 beliau bekerja Anggota Komite Pemantau Risiko di Bank MAndiri. Memperoleh gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dari Universitas Katolik Parahyangan, Bandung (1985), dan gelar Magister Manajemen bidang Manajemen Keuangan dari Universitas Mercu Buana.

INDEPENDENSI KOMITE AUDIT

Mengacu pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 pasal 12 ayat 1 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan PBI Nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006, Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor KEP.KOM/001/2014 tanggal 25 Februari 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit di Bawah Dewan Komisaris yang dikukuhkan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.DIR/64/2014 tanggal 12 Maret 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit di Bawah Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

1. Anggota Komite Audit sekurang-kurangnya terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen sebagai Ketua merangkap anggota, 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi dan 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan;
2. Komisaris Independen dan Pihak Independen sekurang-kurangnya 51% dari Jumlah Komite Audit;
3. Anggota Komite Audit yang merupakan Komisaris Independen diangkat menjadi Ketua Komite Audit. Dalam hal Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite Audit lebih dari 1 (satu) orag, maka salah satunya diangkat menjadi Ketua Komite Audit.

Hubungan Keluarga dan Keuangan Anggota Komite Audit

Anggota Komite Audit	Jabatan	Hubungan Keluarga dengan			Hubungan Keuangan dengan		
		Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris	Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris
Krisna Wijaya	Ketua merangkap Anggota	X	X	X	X	X	X
Aviliani	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X
Askolani	Anggota (Komisaris)	X	X	X	X	X	X
Anton Hermanto Gunawan	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X
Budi Sulistio	Anggota (Pihak Independen)	X	X	X	X	X	X
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota (Pihak Independen)	X	X	X	X	X	X

Selama tahun 2014, seluruh anggota Komite Audit Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keluarga dan keuangan dengan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan sesama anggota Komite lain.

PEDOMAN KERJA KOMITE AUDIT (*CHARTER KOMITE AUDIT*)

Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Komite Audit Bank Mandiri telah dilengkapi pedoman kerja yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Dewan Komisaris. Pedoman Kerja Komite Audit *(Charter Komite Audit)*, mengatur beberapa hal terkait dengan: (a) Tugas dan Tanggung Jawab Komite, (b) Kewenangan Komite, (c) Rapat Komite dan (d) Organisasi Komite.

Pedoman Kerja Komite Audit di-*review* secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan pedoman tersebut selalu sejalan dengan kebutuhan, Peraturan Bank Indonesia dan/atau regulasi terkait lain yang berlaku.

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB KOMITE AUDIT

Komite Audit bertugas dan bertanggung jawab untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris mengenai laporan dan atau hal-hal lain yang disampaikan Direksi, serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris dengan cara:

a. Melakukan *review* atas semua informasi keuangan yang disajikan manajemen.
b. Melakukan *review* atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern (internal control).
c. Melakukan *review* atas efektivitas pelaksanaan dan hasil pemeriksaan oleh Satuan Kerja Audit Intern

d. Melakukan *review* atas:
   - Independensi dan objectivitas Kantor Akuntan Publik (KAP) yang akan mengikuti Tender
   - Biaya Jasa audit dan cakupan audit yang diajukan KAP terpilih
   - Laporan hasil audit KAP terpilih

e. Melakukan *review* atas kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
f. Melakukan *review* dan melaporkan berbagai risiko yang potensial akan terjadi.
g. Menentukan rencana kerja tahunan
h. Menentukan jadwal rapat tahunan
i. Membuat laporan berkala mengenai kegiatan komite audit serta hal-hal yang dirasakan perlu untuk menjadi perhatian Dewan Komisaris
j. Membuat self assessment mengenai efektivitas dari kegiatan komite audit.
k. Menyelenggarakan rapat secara teratur
l. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu
m. Menghadiri rapat
n. Berperan aktif dan memberikan kontribusinya dalam setiap kegiatan komite
o. Membuat risalah rapat
p. Melakukan kunjungan kerja ke lapangan

Ketua dan anggota komite audit bertugas dan betanggung jawab untuk melakukan pemantauan atas kecukupan pengendalian intern, kecukupan dan kebenaran atas proses dalam pembuatan laporan keuangan, efektifitas kerja dari internal dan eksternal auditor, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian dewan komisaris, menyusun konsep dan analisa yang berhubungan dengan fungsi komite audit dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Dewan Komisaris, yang meliputi: laporan keuangan, *compliance,* internal audit, eksternal audit dan manajemen risiko.

Terkait Internal Audit, Komite Audit memiliki tanggung jawab untuk melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan tugas Internal Audit, yaitu:

1. Mengevaluasi rencana kerja Internal Audit.
2. Mempelajari secara mendalam semua temuan yang signifikan beserta tindak lanjutnya dari hasil Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi.
3. Mengevaluasi program dan cakupan audit dalam rangka pelaksanaan rencana kerja tahunan Internal Audit.
4. Melakukan evaluasi atas pelaksanaan Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi oleh Internal Audit untuk memastikan bahwa program audit sudah berjalan dengan cakupan yang benar.
5. Melakukan pertemuan berkala dengan Internal Audit guna membahas temuan-temuan Aktivitas Internal Audit yang signifikan dan hasil Aktivitas Investigasi serta memberikan masukan yang dianggap perlu dalam pelaksanaan Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi oleh Internal Audit.
6. Meminta bantuan Internal Audit untuk melakukan investigasi apabila terdapat temuan Aktivitas Internal Audit dan atau informasi yang berkaitan dengan pelanggaran hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris.

PELAKSANAAN TUGAS KOMITE AUDIT

Selama tahun 2014, Komite Audit telah melakukan kegiatan-kegiatan antara lain:

1. Melakukan pembahasan dan menyetujui perkembangan NPL Consumer Loans dan Consumer Card
2. Melakukan pembahasan dan menyetujui Hasil Collection
3. Melakukan pembahasan Temuan-temuan Signifikan.
4. Melakukan pembahasan Kasus Fraud .
5. Melakukan pembahasan dan menyetujui Perkembangan mengenai Pemilihan Kantor Akuntan Publik untuk Lap. Keu. PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. tahun buku 2015
6. Melakukan Pembahasan mengenai rencana audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2015
7. Melakukan pembahasan dan menyetujui *Management Letter* Hasil Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014 dengan KAP Tanudiredja Wibisana & Rekan – PricewaterhouseCoopers
8. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Rekonsiliasi Transaksi ATM Bersama dan Link secara sistem
9. Melakukan pembahasan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Bank Indonesia dan BPK RI

10. Melakukan pembahasan dan menyetujui Peningkatan Kontrol Risiko e-Channel
11. Melakukan pembahasan dan menyetujui Second Lines of Defense Direktorat MRB
12. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Fungsi dan Tugas Central Operations Group
13. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana dan Pelaksanaan Program Pendidikan/Pelatihan Tahun 2015
14. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan *Procurement* dan *Purchasing Efficiency & Effectiveness Enhancement Project*
15. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana Audit Lengkap Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2015 dengan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan-PWC (TWR-PWC)
16. Melakukan pembahasan dan menyetujui Interim *Management Letter* Hasil Audit Thn Buku 2014 dan Hasil Audit Interim Laporan Keuangan Thn Buku 2014 dengan KAP TWR-PWC
17. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana Audit Tahunan Direktorat Internal Audit Tahun 2015

RAPAT KOMITE AUDIT

Sesuai dengan Pedoman Kerja Komite Audit, Rapat Komite Audit diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan Bank Mandiri, minimal sebulan sekali. Rapat dipimpin oleh ketua Komite Audit atau Anggota Komite Audit, apabila ketua Komite Audit berhalangan hadir dan hanya dapat dilaksanakan apabila dihadiri oleh minimal 51% dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris Independen dan pihak Independen. Keputusan Rapat Komite diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara terbanyak, dengan ketentuan bahwa keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Audit

Selama tahun 2014, Komite Audit telah menyelenggarakan 30 (tiga puluh) kali rapat dengan agenda sebagai berikut :

Jumlah Rapat Komite Audit:

Tanggal Rapat	Gunarni Soeworo *	Krisna Wijaya	Wahyu Hidayat *	Agus Suprijanto *	Zulkifli Djaelan ***	Imam Sukarno ***	Aviliani **	Askolani **	Anton H. Gunawan **	
16 Januari 2014	-	√	-	√	√	√	-	-	-	
28 Januari 2014	√	√	√	√	√	√	-	-	-	
11 Februari 2014	√	√	√	√	√	√	-	-	-	
21 Februari 2014 (10.00)	√	-	-	√	√	√	-	-	-	
21 Februari 2014 (14.00)	√	√	-	√	√	√	-	-	-	
18 Maret 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-	
25 Maret 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-	
8 April 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-	
15 April 2014	√	√	√	-	-	-	-	-	-	
22 April 2014	√	√	-	√	-	-	-	-	-	
29 April 2014	√	√	√	√	-	-	-	-	-	
6 Mei 2014	√	√	√	-	-	-	-	-	-	
13 Mei 2014	√	√	√	-	-	-	-	-	-	
20 Mei 2014	√	√	-	-	-	-	-	-	-	
4 Juni 2014	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
11 Juni 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√	
25 Juni 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√	
2 Juli 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√	
13 Agustus 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√	

	Budi Sulistio ****	Ridwan Darmawan Ayub *****	Agenda Rapat
	-	-	• Perkembangan NPL Consumer Loans dan Consumer Card • Hasil Collection
	-	-	• Hasil Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri per 31 Desember 2013 dengan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan - PriceWaterhouse Coopers.
	-	-	• Perkembangan Bisnis Consumer Loans Group
	√	-	• Pembahasan mengenai Klarifikasi Pengadaan Jasa Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014
	√	-	• Pembahasan mengenai Klarifikasi Pengadaan Jasa Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014
	√	-	• Perkembangan Bisnis Corporate Banking I Group
	√	-	• Perkembangan Bisnis Corporate Banking II Group
	√	-	• Temuan-temuan Signifikan dan Kasus Fraud Triwulan IV/2013 • Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BI dan BPK
	√	-	• Perkembangan Bisnis Corporate Banking III Group
	√	-	• Perkembangan Bisnis Consumer Card Group
	√	-	• Penyampaian Management Letter Hasil Audit Laporan Keuangan PT. Bank Mandiri Tahun Buku 2013 dengan Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan PricewaterhouseCooper • Rencana dan Cakupan Audit Laporan Keuangan PT. Bank Mandiri Tahun Buku 2014
	√	-	• Perkembangan Bisnis Mass Banking Group
	√		• NPL kredit karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. • Perkembangan Pengelolaan Human Capital PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
	√	√	• Perkembangan Account Plan Bank Mandiri
	√	√	• Perkembangan Kredit dan Asset yang ditangani SAM Group
	√	√	• Perkembangan Implementasi Business Continuity Plan
	√	√	• Perkembangan Kredit Bermasalah yang ditangani Retail Risk
	√	√	• Pencapaian Kinerja Business Banking I, II, III • Permasalahan yang dihadapi Business Banking I, II, III • Alternatif solusi Business Banking I, II, III
	√	√	• Pencapaian Kinerja Micro Network Development & Micro Business Development • Permasalahan yang dihadapi (Hasil Temuan Audit) • Alternatif solusi

Tanggal Rapat	Gunarni Soeworo *	Krisna Wijaya	Wahyu Hidayat *	Agus Suprijanto *	Zulkifli Djaelan ***	Imam Sukarno ***	Aviliani **	Askolani **	Anton H. Gunawan **	
27 Agustus 2014	-	√	-	-	-	-	√	-	√	
1 September 2014	-	√	-	-	-	-	-	-	-	
24 September 2014	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
29 September 2014 (11.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
29 September 2014 (14.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
1 Oktober 2014 (10.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
1 Oktober 2014 (14.00)	-	√	-	-	-	-	√	-	√	
8 Oktober Oktober 2014	-	√	-	-	-	-	-	√	√	
19 November 2014	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
12 Desember 2014 (09.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√	
12 Desember 2014 (11.00)	-	√	-	-	-	-	√	√	√	

Keterangan:

*) Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

**) Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil fit & proper test per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri

***) Bpk. Zulkifli Djaelani dan Bpk. Imam Sukarno per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri dari Komite Audit Bank Mandiri

****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Pebruari 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

*****) Bpk. Ridwan D. Ayub per 28 Mei 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

	Budi Sulistio ****	Ridwan Darmawan Ayub *****	Agenda Rapat
			• Pencapaian Kinerja Transaction Banking
	√	√	• Permasalahan yang dihadapi
			• Alternatif solusi
	√	√	• Temuan Signifikan Trw II/2014
	√	√	• Pertemuan dengan KPMG
	√	√	• Rencana Audit Lengkap Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2014 dengan KAP TWR-PWC
	√	√	• Perkembangan Pos-pos Terbuka (Open Item)
			• Pencapaian Kinerja Institutional Banking I dan II
	√	√	• Permasalahan yang dihadapi
			• Alternatif solusi
			• Pencapaian Kinerja Agro Based Group
	√	√	• Permasalahan yang dihadapi
			• Alternatif Solusi
			• Perkembangan Kinerja Jakarta & Regional Commercial Sales I dan II
	√	√	• Permasalahan yang dihadapi
			• Alternatif Solusi
			• Temuan Signifikan
	√	√	• Audit Khusus Mandiri Securitas
			• Rencana Audit 2015
			• Revisi Kebijakan Pedoman Internal Audit
	√	√	• Hasil Audit Laporan Keuangan BM Tahun Buku 2014 Sementara dan Rekomendasi dari KAP TWR-PWC
	√	√	• Rencana Jangka Panjang &Annual Audit Plan 2015

Persentase Kehadiran Komite Audit

Anggota Komite Audit	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
Gunarni Soeworo*	14	1	92.86
Krisna Wijaya	30	1	96.67
Wahyu Hidayat*	14	5	64.29
Agus Suprijanto*	14	4	71.43
Zulkifli Djaelani***	5	0	100
Imam Sukarno***	5	0	100
Aviliani**	16	2	87.50
Askolani**	16	7	56.25
Anton H Gunawan**	16	1	93.75
Budi Sulistio****	27	0	100
Ridwan Darmawan Ayub****	18	0	100

Keterangan:

*) Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

**) Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil fit & proper test per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

***) Bpk. Zulkifli Djaelani dan Bpk. Imam Sukarno per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri dari Komite Audit Bank Mandiri

****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Februari 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

*****) Bpk. Ridwan D. Ayub per 28 Mei 2014 resmi sebagai anggota Komite Audit Bank Mandiri

KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

DASAR PEMBENTUKAN KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik *(Good Corporate Governance)* dengan mengacu pada Anggaran Dasar Perusahaan, Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN dan ketentuan Bank Indonesia khususnya yang tercantum di dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006; yang diatur di dalam pasal 12 ayat 1 dimana dinyatakan Dewan Komisaris wajib membentuk Komite Remunerasi dan Nominasi dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Komite Remunerasi dan Nominasi, dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi dan tugas Dewan Komisaris terkait remunerasi dan nominasi. Komite Remunerasi dan Nominasi dibentuk untuk membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan penetapan kualifikasi dan proses nominasi serta remunerasi Dewan Komisaris, Direksi dan Pejabat Eksekutif.

PERSYARATAN

Selain disyaratkan bahwa anggota Komite Remunerasi dan Nominasi wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri juga wajib memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman serta persyaratan Independensi, yaitu:

Persyaratan Kemampuan dan Pengalaman :

1. Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman kerja yang memadai di bidang tugas Komite Remunerasi dan Nominasi, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.
2. Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan terhadap perseroan.
3. Dapat menyediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Mampu bekerjasama dan berkomunikasi dengan baik dan secara efektif.

Persyaratan Independensi :

Bukan merupakan pemilik, pengurus atau pegawai dari perusahaan, badan ataupun lembaga yang memberikan jasa kepada Bank Mandiri atau memiliki hubungan bisnis dengan Bank Mandiri;

1. Bukan merupakan pemilik, pengurus atau pegawai dari perusahaan, badan ataupun lembaga yang memberikan jasa kepada Bank Mandiri atau memiliki hubungan bisnis dengan Bank Mandiri;
2. Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung;.
3. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi maupun pemegang saham utama Bank Mandiri;.
4. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri;
5. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi yang berasal dari pihak independen dapat merangkap jabatan sebagai pihak independen anggota Komite lainnya pada perusahaan yang sama, dan/atau perusahaan lain, sepanjang yang bersangkutan:
    a. Memenuhi seluruh kompetensi yang disyaratkan;
    b. Memenuhi kriteria independensi;
    c. Mampu menjaga rahasia Bank;
    d. Memperhatikan kode etik yang berlaku; dan
    e. Tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Komite Audit.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Komite Remunerasi dan Nominasi dibentuk oleh Dewan Komisaris dan oleh karenanya Komite Audit bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris, Komite Remunerasi dan Nominasi bekerja secara kolektif dan melaksanakan tugasnya secara independen terhadap manajemen Bank Mandiri. Komite Remunerasi dan Nominasi juga wajib melaporkan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 15/15/DPNP Tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum, telah diatur bahwa jumlah dan komposisi anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri ditetapkan paling kurang terdiri dari 3 (tiga) orang, dengan komposisi minimal sebagai berikut Seorang Komisaris Independen selaku ketua, seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Akuntansi/Keuangan dan seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Hukum.

Pengangkatan anggota Komite Remunerasi dan Nominasi diputuskan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: KEP.KOM/004/2014 tanggal 28 Mei 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi di bawah Dewan Komisaris

Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi dapat berhenti atau diberhentikan meskipun jabatannya belum berakhir, apabila:

1. Mengundurkan diri.
2. Kehilangan kewarganegaraan.
3. Meninggal dunia.
4. Melakukan sesuatu yang bersifat merugikan Bank Mandiri.
5. Melanggar atau tidak memenuhi persyaratan sebagai anggota Komite Remunerasi dan Nominasi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.
6. Tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang dinyatakan oleh Dewan Komisaris.

JUMLAH DAN KOMPOSISI KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Pada Tahun 2014 RUPS Luar Biasa dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 20 tanggal 15 September 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdri Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdri Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris. Dengan terjadinya perubahan susunan Dewan Komisaris yang baru, maka susunan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi juga mengalami perubahan.

Komposisi sampai dengan Desember 2014 :

Nama	Jabatan	SK Pengangkatan
Pradjoto	Ketua	KEP.KOM/004/2014 Tanggal 28 Mei 2014
Krisna Wijaya	Anggota	
Abdul Azis	Anggota	
Mahmuddin Yasin	Anggota	
Aviliani	Anggota	
Askolani	Anggota	
Anton Hermanto Gunawan	Anggota	

PROFIL ANGGOTA KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Seluruh anggota Komite Remunerasi dan Nominasi juga merupakan anggota Dewan Komisaris, sehingga profilnya adalah sebagaimana telah disajikan pada bagian Profil Dewan Komisaris. Seluruh Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik.

INDEPENDENSI KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

1. Mengacu kepada *Charter* Komite Remunerasi dan Nominasi dinyatakan bahwa:
   Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi sekurang-kurangnya memenuhi kualifikasi sebagai berikut:
   a. Mempunyai integritas, objektifitas dan etika yang tinggi.
   b. Mempunyai kompetensi yang tinggi dalam hal:
   c. Mempunyai pengetahuan yang memadai termasuk ketentuan dan peraturan serta perundang-undangan yang berlaku.
   d. Memahami konsep manajemen sumber daya manusia secara komprehensif dan memiliki pengetahuan mengenai ketentuan sistem remunerasi dan/atau nominasi serta *succession plan* bank.
2. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi terdiri dari sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Komisaris Independen, 1 (satu) orang Komisaris sebagai *voting member* dan *Group Head Human Capital (ex officio)* sebagai *non voting member.*
3. Komite Remunerasi dan Nominasi diketuai oleh Komisaris Independen.
4. Dalam hal anggota Komite Remunerasi dan Nominasi ditetapkan lebih dari 3 (tiga) orang, maka anggota Komisaris Independen paling kurang berjumlah 2 (dua) orang.
5. Apabila diperlukan, Komite Remunerasi dan Nominasi dapat mengangkat anggota yang berasal dari pihak luar yang independen terhadap Bank Mandiri.
6. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi diangkat oleh Direksi berdasarkan Keputusan Rapat Komisaris.

HUBUNGAN KELUARGA DAN KEUANGAN KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Hubungan Keluarga dan Keuangan Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri tahun 2014 terhitung nihil.

Anggota Komite Audit	Jabatan	Hubungan Keluarga dengan			Hubungan Keuangan dengan		
		Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris	Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris
Pradjoto	Ketua merangkap Anggota	x	x	X	X	X	X
Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris)	x	x	X	X	X	X
Abdul Aziz	Anggota (Komisaris)	x	x	X	X	X	X
Mahmuddin Yasin	Anggota (Komisaris)	x	x	X	X	X	X
Aviliani	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X
Askolani	Anggota (Komisaris)	x	X	X	X	X	X
Anton Hermanto Gunawan	Anggota (Komisaris Independen)	X	X	X	X	X	X

Selama tahun 2014, seluruh anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keluarga dan keuangan dengan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan sesama anggota Komite lain.

KEPENGURUSAN DAN KEPEMILIKAN SAHAM KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI PADA PERUSAHAAN LAIN

Kepengurusan dan Kepemilikan Saham Komite Remunerasi dan Nominasi pada Perusahaan Lain Bank Mandiri tahun 2014 terhitung nihil.

CHARTER KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri telah dilengkapi *Charter* yang ditetapkan pada tanggal 29 Mei 2012 Pedoman Kerja Komite Remunerasi dan Nominasi, mengatur beberapa hal terkait dengan: (a) Tugas dan Tanggung Jawab Komite, (b) Kewenangan Komite, (c) Rapat Komite dan (d) Organisasi Komite.

Charter Komite Remunerasi dan Nominasi di *review* secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan pedoman tersebut selalu sejalan dengan kebutuhan, Peraturan Bank Indonesia dan/atau regulasi terkait lain yang berlaku.

FUNGSI, WEWENANG DAN TUGAS KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Fungsi

1. Membantu Komisaris untuk dapat mengajukan saran-saran kepada pemegang saham seri A Dwiwarna dalam hal:
2. Menyusun, melaksanakan dan menganalisa criteria dan prosedur nominasi bagi calon Komisaris dan Direksi
3. Mengidentifikasi calon-calon Direksi baik dari dalam maupun dari luar dan calon Komisaris yang memenuhi syarat untuk diajukan/diangkat menjadi Direktur atau Komisaris
4. Menyusun criteria penilaian kinerja Direksi
5. Menyusun, melaksanakan dan menganalisa criteria dan prosedur pemberhentian Komisaris dan Direksi
6. Membantu Komisaris dalam mengusulkan suatu sistem remunerasi yang sesuai bagi Komisaris dan Direksi berupa sistem penggajian dan pemberian tunjangan, penilaian terhadap sistem tersebut, opsi yang diberikan dan sistem pensiun

Wewenang

1. Meminta PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Untuk melakukan survey sesuai kebutuhan Komite Remunerasi dan Nominasi
2. Meminta informasi hal-hal yang diperlukan dari berbagai pihak baik internal maupun eksternal PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

Ketua dan Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyusun konsep dan analisa yang berhubungan dengan fungsi Komite Remunerasi dan Nominasi
2. Membantu Komisaris untuk memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris dan Direksi
3. Membantu Komisaris dalam penetapan Kebijakan Umum sumber daya manusia
4. Merekomendasikan persetujuan perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi

5. Membantu Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon pejabat satu tingkat di bawah Direksi secara triwulanan dan setiap waktu jika ada perubahan
6. Membantu Komisaris dalam memberikan rekomendasi tentang opsi kepada Komisaris, Direksi dan Pegawai, antar lain opsi saham serta pengawasan pelaksanaannya
7. Memiliki data base calon-calon Komisaris dan Direksi
8. Melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi dan memberikan rekomendasi kepada Komisaris, mengenai :
   - Kebijakan remunerasi bagi Komisaris dan Direksi untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
   - Kebijakan remunerasi bagi Pejabat Eksekutif dan pegawai secara keseluruhan untuk disampaikan kepada Direksi
9. Menyusun dan memberikan rekomendasi mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota Komisaris dan Direksi kepada Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
10. Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota Komisaris dan/atau Direksi kepada Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
11. Memberikan rekomendasi mengenai pihak independen yang akan menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko

PELAKSANAAN TUGAS KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Selama tahun 2014 Komite Remunerasi dan Nominasi telah melakukan kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan pembahasan *Talent Pool*
2. Melakukan pembahasan uji kelayakan dan kepatutan *(fit & proper)* Calon Direksi Bank Mandiri
3. Melakukan pembahasan Penilaian Kinerja Direksi Bank Mandiri
4. Melakukan pembahasan tindak lanjut RUPS Tahun buku 2013
5. Melakukan pembahasan dalam rangka Uji Kelayakan dan Kepatutan di OJK
6. Melakukan pembahasan paket remunerasi dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris

RAPAT KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Sesuai dengan Pedoman Kerja Komite Remunerasi dan Nominasi, Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan Bank Mandiri, minimal sebulan sekali. Rapat dipimpin oleh ketua Komite Remunerasi dan Nominasi atau Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi, apabila ketua Komite Remunerasi dan Nominasi berhalangan hadir dan hanya dapat dilaksanakan apabila dihadiri oleh minimal 51% dari jumlah anggota termasuk seorang Komisaris Independen dan pihak Independen. Keputusan Rapat Komite diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara terbanyak, dengan ketentuan bahwa keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Remunerasi dan Nominasi

Selama tahun 2014, Komite Remunerasi dan Nominasi telah menyelenggarakan 7 (tujuh) kali rapat dengan agenda sebagai berikut :
Jumlah Rapat Komite Remunerasi dan Nominasi:

Tanggal Rapat	Edwin Gerungan *	Abdul Azis	Gunarni Soeworo *	Pradjoto	Agus Suprijanto *	Krisna Wijaya	Wahyu Hidayat*
18 Februari 2014	√	√	√	√	-	√	√
21 Maret 2014	√	√	√	√	√	√	√
28 Maret 2014	√	√	√	-	-	√	√
4 April 2014	√	√	√	√	-	√	-
25 April 2014	√	√	√	√	√	-	-
26 Mei 2014	-	√	-	√	-		-
21 November 2014	-	√	-	√	-		-

Keterangan:

*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

**) Bpk. Mahmuddin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

Persentase Kehadiran Komite Remunerasi dan Nominasi

Anggota K. N&R	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
Edwin Gerungan*	5	0	100
Abdul Azis	7	0	100
Gunarni Soeworo*	5	0	100
Pradjoto	7	1	85.71
Agus Suprijanto*	5	3	40
Krisna Wijaya	7	1	85.71
Wahyu Hidayat*	5	2	60
Mahmuddin Yasin**	2	0	100
Aviliani**	2	1	50
Askolani**	2	0	100
Anton H Gunawan**	2	0	100

Keterangan:
*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk. Wahyu Hidayat dan Bpk. Agus Suprijanto sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri
**) Bpk. Mahmuddin, Bpk. Askolani, Ibu Aviliani dan Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil fit & proper test per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dekom Bank Mandiri

	Mahmuddin Yasin **	Aviliani **	Askolani **	Anton H. Gunawan **	Agenda Rapat
	-	-	-	-	Penilaian Kinerja Direksi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
	-	-	-	-	Tantiem dan fasilitas Direksi serta Komisaris
	-	-	-	-	Tantiem dan fasilitas Direksi serta Komisaris
	-	-	-	-	Tantiem dan fasilitas Direksi serta Komisaris
	-	-	-	-	Revisi Fasilitas Komisaris dan Direksi
	√	√	√	√	Revisi Fasilitas Komisaris dan Direksi
	√	-	√	√	Persiapan Pencalonan Direksi

KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

DASAR PEMBENTUKAN KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Komite Pemantau Risiko dan GCG, dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi pengawasan dan tugas Dewan Komisaris terkait pengelolaan risiko dan praktek *Good Corporate Governance* di Bank Mandiri.

VISI DAN MISI

Visi Komite Pemantau Risiko dan GCG yaitu:

a. Menjadi komite yang handal dalam memantau kebijakan risiko yang dibuat oleh manajemen Bank Mandiri sehingga seluruh risiko yang dihadapi Bank Mandiri dikelola dengan baik
b. Menjadi komite yang handal dalam membantu Bank Mandiri mengimplementasikan GCG
c. Misi Komite Pemantau Risiko dan GCG yaitu:
d. Memastikan manajemen risiko perusahaan dijalankan secara efektif dan efisien
e. Memastikan kinerja perusahaan sesuai dengan bisnis plan
f. Membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan
g. Memperkuat implementasi prinsip-prinsip GCG di Bank Mandiri untuk meningkatkan *shareholder value*

PERSYARATAN

Selain disyaratkan bahwa anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri juga wajib memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman serta persyaratan Independensi, yaitu:

Persyaratan Kemampuan dan Pengalaman :

1. Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman kerja yang memadai di bidang tugas Komite Pemantau Risiko dan GCG, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.
2. Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan terhadap perseroan.
3. Dapat menyediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Mampu bekerjasama dan berkomunikasi dengan baik dan secara efektif.

Persyaratan Independensi :

1. Bukan merupakan pemilik, pengurus atau pegawai dari perusahaan, badan ataupun lembaga yang memberikan jasa kepada Bank Mandiri atau memiliki hubungan bisnis dengan Bank Mandiri;
2. Tidak memiliki saham Bank Mandiri, baik langsung maupun tidak langsung;.
3. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Bank Mandiri, Komisaris, Direksi maupun pemegang saham utama Bank Mandiri;.
4. Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri;
5. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi yang berasal dari pihak independen dapat merangkap jabatan sebagai pihak independen anggota Komite lainnya pada perusahaan yang sama, dan/atau perusahaan lain, sepanjang yang bersangkutan:
   - Memenuhi seluruh kompetensi yang disyaratkan;
   - Memenuhi kriteria independensi;
   - Mampu menjaga rahasia Bank;
   - Memperhatikan kode etik yang berlaku; dan
   - Tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Komite Pemantau Risiko dan GCG dibentuk oleh Dewan Komisaris dan oleh karenanya Komite Pemantau Risiko dan GCG bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris, Komite Pemantau Risiko dan GCG bekerja secara kolektif dan melaksanakan tugasnya secara independen terhadap manajemen Bank Mandiri. Komite Pemantau Risiko dan GCG juga wajib melaporkan hasil evaluasi yang telah dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 15/15/DPNP Tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum, telah diatur bahwa jumlah dan komposisi anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri ditetapkan paling kurang terdiri dari 3 (tiga) orang, dengan komposisi minimal sebagai berikut Seorang Komisaris Independen selaku ketua, seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Akuntansi/Keuangan dan seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang Hukum.

Pengangkatan anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG diputuskan melalui Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor : KEP.KOM/006/2014 tanggal 25 Agustus 2014 tentang Perubahan Anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* di bawah Dewan Komisaris

Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG dapat berhenti atau diberhentikan meskipun jabatannya belum berakhir, apabila:

1. Mengundurkan diri.
2. Kehilangan kewarganegaraan.
3. Meninggal dunia.
4. Melakukan sesuatu yang bersifat merugikan Bank Mandiri.
5. Melanggar atau tidak memenuhi persyaratan sebagai anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.
6. Tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang dinyatakan oleh Dewan Komisaris.

JUMLAH DAN KOMPOSISI KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Pada Tahun 2014 RUPS Luar Biasa dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 20 tanggal 15 September 2014 telah memberhentikan dengan hormat Sdr. Edwin Gerungan, Sdri Gunarni Soeworo, Sdr. Wahyu Hidayat dan Sdr. Agus Suprijanto sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Mahmuddin Yasin, Sdr. Askolani, Sdri Aviliani dan Sdr. Anton Hermanto Gunawan sebagai anggota Dewan Komisaris. Dengan terjadinya perubahan susunan Dewan Komisaris yang baru, maka susunan Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG juga mengalami perubahan.

Mengingat terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris, maka jumlah dan komposisi Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG dapat dilihat sebagai berikut:

Komposisi di bulan Desember 2014 :

Nama	Jabatan	SK Pengangkatan
Anton Hermanto Gunawan	Ketua	KEP.KOM/006/2014 Tanggal 28 Mei 2014
Pradjoto	Anggota	
Krisna Wijaya	Anggota	
Abdul Azis	Anggota	
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota	
Budi Sulistio	Anggota	

PROFIL ANGGOTA KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Sebagian Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG juga merupakan anggota Dewan Komisaris, sehingga profilnya adalah sebagaimana telah disajikan pada bagian Profil Dewan Komisaris. Adapun anggota dari pihak independen dapat dilihat pada profil anggota Komite Audit.

Seluruh Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG Bank Mandiri memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang baik.

INDEPENDENSI KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Mengacu kepada Charter Komite Pemantau Risiko & GCG dalam pasal 4 dinyatakan bahwa:

1. Anggota komite sekurang-kurangnya terdiri dari 3 (tiga) orang.
2. Anggota Komite paling kurang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen sebagai Ketua merangkap anggota, 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan dan 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko.
3. Mantan anggota Direksi atau Pejabat Eksekutif Bank atau pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan Bank yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen, tidak dapat menjadi Pihak Independen sebagai anggota komite pada Bank Mandiri sebelum menjalani masa tunggu (cooling off) sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia yang berlaku.

4. Anggota Komite yang berasal dari pihak eksternal harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
   - Tidak mempunyai hubungan usaha dengan Bank.
   - Tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham Pengendali.
   - Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan , pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam bidang tugasnya, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.

Hubungan Keluarga dan Keuangan Komite Pemantau Risiko dan GCG

Nama	Jabatan	Hubungan Keluarga dengan			Hubungan Keuangan dengan		
		Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris	Komite yang Lain	Direksi	Dewan Komisaris
Anton H. Gunawan	Ketua merangkap Anggota (Komisaris Independen)	-	-	-	-	-	-
Pradjoto	Anggota (Komisaris Independen)	-	-	-	-	-	-
Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris Independen)	-	-	-	-	-	-
Abdul Azis	Anggota (Komisaris)	-	-	-	-	-	-
Ridwan Darmawan Ayub	Anggota (Pihak Independen)	-	-	-	-	-	-
Budi Sulistio	Anggota (Pihak Independen)						

Selama tahun 2014, seluruh anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG Bank Mandiri tidak memiliki hubungan keluarga dan keuangan dengan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan sesama anggota Komite lain.

CHARTER KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Komite Pemantau Risiko dan GCG Bank Mandiri telah dilengkapi Charter yang ditetapkan pada tanggal 24 September 2013 Charter Komite Pemantau Risiko dan GCG, mengatur beberapa hal terkait dengan: (a) Tugas dan Tanggung Jawab Komite, (b) Kewenangan Komite, (c) Rapat Komite dan (d) Organisasi Komite.

Charter Komite Pemantau Risiko dan GCG di review secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan pedoman tersebut selalu sejalan dengan kebutuhan, Peraturan Bank Indonesia dan/atau regulasi terkait lain yang berlaku.

TANGGUNG JAWAB DAN WEWENANG KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Tugas dan Tanggung Jawab

1. Ketua Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam memimpin rapat Komite dan mengusulkan materi rapat
2. Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam:
   a. Menyelenggarakan rapat secara teratur
   b. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu
   c. Menghadiri rapat
   d. Memberikan kontribusi dan berperan akrif dalam rapat
3. Ketua dan Anggota Komite secara bersama-sama melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang meliputi hal-hal sebagai berikut:
   a. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris dalam penyusunan dan perbaikan kebijakan manajemen risiko yang berkaitan dengan pengendalian risiko dibidang pengelolaan asset dan liability, likuiditas, perkreditan, operasional serta pelaksanaan Good Corporate Governance sebelum mendapat persetujuan Dewan Komisaris
   b. Melakukan diskusi dengan Direksi atau unit kerja yang terkait dengan masalah yang manajemen risikonya perlu atau sedang dibahas
   c. Memastikan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan GCG dlam kegiatan Bank Mandiri
   d. Mempelajari kebijakan dan peraturan-peraturan internal yang terkait manajemen risiko dan GCG yang dibuat Direksi
   e. Memastikan telah dipertimbangkannya segala risiko yang penting dalam produk-produk Bank Mandiri yang baru dan segala dampak karena adanya

perubahan atau kejadian yang signifikan baik yang berasal dari internal maupun eksternal Bank Mandiri

f. Mengikuti dan mempelajari keputusan-keputusan Risk Management Committee
g. Melakukan pembahasan laporan triwulan profil risiko Bank Mandiri secara individual maupun konsolidasi dengan perusahaan anak
h. Menyampaikan masukan kepada Dewan Komisatis atas hal-hal yang perlu mendapat perhatian dan yang perlu dibicarakan dengan Direksi, agar Direksi melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi manajemen risiko oleh Komite
i. Secara proaktif menyelenggarakan rapat dengan Direksi dalam rangka mengantisipasi akan adanya risiko, khususnya apabila ada peristiwa penting, peraturan eksternal yang mempengaruhi bidang usaha Bank Mandiri
j. Melakukan evaluasi terhadap perkembangan atas perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi yang sedang dijalankan oleh Bank Mandiri
k. Monitoring adanya informasi negative terhadap nasabah-nasabah Bank Mandiri yang dapat menyebabkan meningkatnya risiko kredit.

Pelaksanaan Tugas Komite Pemantau Risiko dan GCG

Selama periode 20 Jan 2014 – 3 Des 2014, Komite Pemantau Risiko dan GCG telah membahas dan menetapkan hal-hal terkait :

1. Hal-hal / temuan penting
2. *Self assessment* GCG
3. *Risk Profile* Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
4. *Operational Risk* Bank Mandiri dan Perusahaan Anak
5. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan ke depan
6. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives)
7. *Outstanding Legal Cases* dan *Risk Mitigation*-nya
8. *Risk Profile* Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
9. Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan
10. Pelaksanaan Program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT)
11. Strategi anti *Fraud*
12. Pengelolaan risiko IT (*IT Strategic Planning, Data Warehouse* & MIS, Status Proyek berbasis IT, *e-banking, Disaster Recovery Plan*, Pelaksanaan Ketentuan Eksternal, Penyelenggaraan TSI, *Profile* SDM)
13. Pengelolaan Risiko *Central Operation*
14. Pengelolaan Risiko *Credit Operation*
15. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi s.d. akhir tahun 2014
16. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTM)
17. *Market Update & Outlook* (setelah hasil pemilu tgl 9 Juli 2014)
18. Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Berbasis Risiko (RBBR)
19. Hal-hal / Temuan Penting Kepatuhan
20. *Corporate Plan Risk Management* 2015 - 2020
21. *Liquidity Risk, Interest Rate Risk, Forex Risk, Trading Books Profile*
22. Pengelolaan *Performance Management System* dan data *warehouse*
23. Permasalahan yang dihadapi dan alternatif solusi
24. Pelaksanaan Tugas *CRO Group & Loan Factory*
25. Permasalahan yang dihadapi dan alternatif solusi
26. Hal-hal / Temuan Penting Kepatuhan Selama Triwulan III/2014
27. Prosedur Pernyataan Gratifikasi
28. *Risk Profile* Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
29. Pengelolaan Data *warehouse*, Rencana Pengembangan serta Organisasinya
30. Permasalahan dan Solusinya
31. Implementasi Pilot Project Struktur Organisasi Baru
32. Permasalahan dan Solusinya
33. Pembahasan Rancangan RKAP 2015 dan RBB 2015-2017
34. Indonesia *Economic Outlook* 2015
35. Posisi *Liquiditas* (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan kedepan
36. Posisi Trading (Forex, MM, Bond, Rekap/SUN beserta MTM-nya, Derivatives
37. Pengelolaan *Reputation Risk* melalui *Branding* dan *Marketing Communication*

RAPAT KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GCG

Sesuai dengan Pedoman Kerja Komite Pemantau Risiko dan GCG, Rapat Komite Pemantau Risiko dan GCG diselenggarakan sekurang-kurangnya 12 (dua belas) kali dalam setahun. Pemanggilan rapat dilakukan secara tertulis dan dilakukan oleh Ketua Komite, kecuali dalam keadaan mendesak pemanggilan dapat dilakukan secara lisan. Rapat hanya dapat dilakukan apabila dihadiri oleh paling 2/3 dari jumlah anggota Komite termasuk seorang dari Komisaris Independen dan Pihak Independen.

Keputusan Rapat Komite diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan musyawarah mufakat tidak tercapai maka keputusan diambil berdasarkan pemungutan suara terbanyak, dengan ketentuan bahwa keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

Selama tahun 2014, Komite Pemantau Risiko dan GCG telah menyelenggarakan 6 (enam) kali rapat internal Komite Pemantau Risiko dan GCG serta 12 (dua belas) kali rapat gabungan dengan Dewan Komisaris Bank Mandiri.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Pemantau Risiko dan GCG

Selama tahun 2014, Komite Pemantau Risiko dan GCG telah menyelenggarakan 6 (enam) kali rapat dengan agenda sebagai berikut :

Jumlah Rapat Komite Pemantau Risiko dan GCG:

Tanggal Rapat	Pradjoto	Edwin Gerungan *	Gunarni Soeworo *	Krisna Wijaya	Tama Wijaya ***	Anton H. Gunawan **	Abdul Azis	
20 Januari 2014	-	√	√	√	√	√	√	
19 Maret 2014	√	√	-	√	-	-	-	
16 Juli 2014	√	√	√	√	√	√	√	
13 Agustus 2014	√	√	√	√	√	√	√	
27 Agustus 2014	√	√	√	√	√	√	√	
10 November 2014	√	√	√	√	√	√	√	

Keterangan:
*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri
**) Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri
***) Bpk. Tama Wijaya per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri sebagai anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risko & GCG Bank Mandiri
****) Bpk. Ridwan D Ayub per 28 Maret 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risko & GCG Bank Mandiri
*****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Februari 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risko & GCG Bank Mandiri

	Ridwan Darmawan Ayub ****	Budi Sulistio *****	Agenda Rapat
	√	√	• Risk Profile BM dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
	-	-	• Operational Risk Bank Mandiri dan Perusahaan Anak • Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan ke depan • Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives)
	√	√	• Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi s.d. akhir tahun 2014 • Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTM) • Market Update & Outlook (setelah hasil pemilu tgl 9 Juli 2014)
	√	√	• Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Mandiri Berbasis Risiko (RBBR)
	√	√	• Market Risk : Liquidity Risk, Interest Rate Risk, Forex Risk, Trading Books Profile
	√	√	• Implementasi Pilot Project Struktur Organisasi Baru • Permaslahan dan Solusinya

Selain itu, selama tahun 2014 Komite Pemantau Risiko dan GCG juga melakukan rapat dengan mengundang Dewan Komisaris lain dengan jumlah rapat sebanyak 12 (dua belas).

Persentase Kehadiran Komite Pemantau Risiko dan GCG

Anggota Komite Pemantau Risiko dan GCG	Jumlah Rapat	Ketidakhadiran	% Hadir
Pradjoto	6	1	83.33
Edwin Gerungan*	3	1	66.67
Gunarni Soeworo*	3	1	66.67
Krisna Wijaya	6	0	100
Tama Wijaya***	1	0	100
Anton H Gunawan**	3	0	100
Abdul Azis	3	0	100
Ridwan Darmawan Ayub ****	4	0	100
Budi Sulistio*****	4	0	100

Keterangan:
*) Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo sesuai hasil RUPSLB per 21 Mei 2014 sudah tidak menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri
**) Bpk. Anton H. Gunawan sesuai hasil *fit & proper test* per 3 September 2014 efektif menjabat sebagai Dewan Komisaris Bank Mandiri
***) Bpk. Tama Wijaya per 1 Maret 2014 resmi mengundurkan diri sebagai anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risko & GCG Bank Mandiri
****) Bpk. Ridwan D Ayub per 28 Maret 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risko & GCG Bank Mandiri
*****) Bpk. Budi Sulistio per 25 Februari 2014 efektif menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risko & GCG Bank Mandiri

sekretaris dewan komisaris

Dalam mendukung fungsi pengawasan dan penasihatannya, Dewan Komisaris dibantu oleh Sekretaris Dewan Komisaris dan 3 (tiga) Komite di bawah Dewan Komisaris yaitu: Komite Audit, Komite Komite Nominasi Remunerasi, dan Komite Pemantau Risiko & GCG.

Sekretaris Dewan Komisaris adalah organ Dewan Komisaris yang diangkat oleh Dewan Komisaris yang bertugas membantu kelancaran kegiatan adminitrasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris.

Sekretaris Dewan Komisaris (Sekdekom) diangkat oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Tanggung jawab Sekdekom antara lain mengatur administrasi dan pelaksanaan tata kelola yang baik dan benar dalam rangka membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan yang efektif.

PROFIL SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Pembentukan Sekretaris Dewan Komisaris Bank Mandiri diharapkan dapat mengemban misi untuk untuk menyelenggarakan kegiaiatan administrasi, mengkoordinasikan penyediaan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris baik terkait dengan Komite maupun Direksi dan manajemen di bawahnya.

Selain itu, Sekretaris Dewan Komisaris dan Direksi juga berkewajiban untuk menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris dan Direksi, menyiapkan materi rapat serta menyusun risalah rapat Dewan Komisaris dan Direksi. Oleh karenanya pengangkatan Sekretaris Dewan Komisaris oleh Dewan Komisaris dipilih dari sumber daya yang memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik, serta memenuhi persyaratan kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

BERIKUT PROFILE RINGKAS SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS:

Andus Winarno

Profile Ringkas

Pendidikan : Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi dari Universitas Merdeka Malang pada tahun 1994 dan Magister Hukum Bisnis Universitas Indonesia pada Tahun 2011.
Riwayat Pekerjaan : Memulai karir di Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN, Departemen Keuangan pada tahun 1996 dan saat ini menjabat sebagai Kepala Bidang Usaha Industri Primer IIIC, Kementerian BUMN.

Pada tahun 2000 mendapat penugasan sebagai Staff Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) dan pada tahun 2011 diangkat menjadi Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. hingga saat ini.

PEDOMAN KERJA, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Dewan Komisaris dan Direksi mengacu pada Pedoman Kerja yang disebut dengan Job Description Untuk Sekretaris Komisaris dan Direksi yang telah disahkan dalam Surat Keputusan

Pedoman tersebut mengatur mengenai tugas dan tanggung jawab Sekretaris Dewan Komisaris untuk:

1. Menyiapkan rapat, menyediakan bahan dan informasi untuk keperluan rapat ataupun untuk laporan Dewan Komisaris dan membuat risalah rapat,
2. Menyediakan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris dalam proses pengambilan keputusan maupun informasi yang dibutuhkan secara berkala,
3. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris, menyusun laporan-laporan Dewan Komisaris,
4. Menyimpan dokumen penyelenggaraan kegiatan Dewan Komisaris dan memastikan bahwa dokumen tersimpan dengan baik di Perusahaan dalam rangka tata tertib administrasi dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik,
5. Memastikan Dewan Komisaris mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip-prinsip GCG,
6. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait di lingkungan Perusahaan maupun pihak lain di luar Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris, Menghadiri rapat Dewan Komisaris dan rapat Komite,
7. Menerima dan menginformasikan bila ada Pelaporan Pelanggaran *(Whistleblowing),*
8. Menyampaikan tanggapan atas status penyelesaiannya kepada pelapor.

REMUNERASI SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Penghasilan Sekretaris Dewan Komisaris dan Staf Dewan Komisaris ditetapkan oleh Dewan Komisaris dengan memperhatikan kemampuan Perusahaan. Besaran dan jenis penghasilan Sekretaris Dewan Komisaris terdiri dari:

1. Honorarium maksimal sebesar 15% (lima belas persen) dari gaji Direktur Utama Perusahaan;
2. Fasilitas dan Tunjangan.

Besaran dan jenis penghasilan staf Sekretaris Dewan Komisaris ditetapkan oleh Dewan Komisaris dengan ketentuan total penghasilan setahun tidak lebih besar dari penghasilan Organ Pendukung Dewan Komisaris lainnya.

EVALUASI KINERJA SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Evaluasi terhadap kinerja Sekretaris Dewan Komisaris dilakukan setiap 1 (satu) tahun dengan menggunakan metode yang ditetapkan Dewan Komisaris.

komite di bawah direksi

Komite di bawah Direksi adalah organ pendukung Direksi yang bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk membantu Direksi dalam melakukan fungsi tertentu yang membutuhkan keahlian khusus. Untuk mendukung efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, Bank Mandiri telah membentuk komite-komite sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/266/2011 tanggal 8 November 2011 tentang *Executive Committee* yang terdiri dari 6 komite yaitu:

1. *Risk & Capital Committee;*
2. *Retail and Support Executive Committee;*
3. *Wholesale Executive Committee;*
4. *Human Capital Policy Committee;*
5. *Information Technology Committee; dan*
6. *Credit Committee.*

Untuk lebih mengoptimalkan fungsi komite secara lebih efektif maka pada tahun 2013 Bank Mandiri menetapkan penyesuaian komite melalui Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/168/2013 tanggal 21 Juni 2013 tentang *Executive Committee,* sehingga susunan komite di bawah Direksi, yang mulai berlaku efektif sejak tanggal 7 Mei 2013, menjadi sebagai berikut:

1. *Risk & Capital Committee;*
2. *Retail and Support Executive Committee;*
3. *Wholesale Executive Committee;*
4. *Human Capital Policy Committee;*
5. *Information Technology Committee; dan*
6. *Credit Committee.*

1. ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE (ALCO)

Asset & Liabilities Committee (ALCO) adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/174/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi penetapan strategi pengelolaan aset dan liabilitas Perseroan, penetapan suku bunga dan likuiditas serta hal-hal lain yang terkait dengan pengelolaan aset dan liabilitas Bank Mandiri.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *ASSETS & LIABILITIES COMMITTE (ALCO)*

ALCO memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sbb:

1. Menetapkan, mengembangkan dan mengkaji ulang strategi pengelolaan *assets & liabilities*.
2. Mengevaluasi posisi *assets & liabilities* Perseroan sesuai dengan tujuan pengelolaan risiko likuiditas, suku bunga dan nilai tukar.
3. Melakukan evaluasi posisi Perseroan dan strategi *Assets & Liabilities Management* (ALM) guna memastikan bahwa hasil *risk taking position* Perseroan telah konsisten dengan tujuan pengelolaan risiko suku bunga, likuiditas dan nilai tukar.
4. Melakukan kaji ulang *pricing* aktiva dan passiva untuk memastikan *pricing* tersebut dapat mengoptimalkan hasil penanaman dana meminimumkan biaya dana dan memelihara struktur neraca Perseroan sesuai dengan strategi ALM Perseroan.
5. Melakukan kaji ulang deviasi antara realisasi dengan proyeksi anggaran dan rencana bisnis Perseroan.
6. Melakukan kajian batasan *liquidity management, gap management, pricing management, dan FX management.*
7. Menetapkan metodologi *fund transfer pricing*.
8. Melakukan pembahasan bersifat lingkup ALM termasuk perusahaan anak/entitas yang berada di bawah pengendalian Perseroan.
9. Dalam kapasitas sebagai komite, ALCO tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan, melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, dimana seluruh tindakan untuk dan atas nama Perseroan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *ASSETS & LIABILITIES COMMITTE (ALCO)*

Selama tahun 2014 Komite ALCO telah melaksanakan kegiatan diantaranya menyelenggaraan Rapat ALCO, dengan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1. **Optimalisasi *Balance Sheet***
   Optimalisasi *Balance Sheet* bertujuan untuk meningkatkan NIM dan menurunkan *Cost*, tetapi tetap dengan risiko yang terukur.
2. **Funding**
   Dalam rangka pengelolaan likuiditas Bank Mandiri, ALCO telah melakukan berbagai kajian dan menetapkan perubahan suku bunga counter Deposito Rupiah, special rate Deposito Rupiah dan Valas, special rate Giro Valas dan Rupiah.
3. **Kredit**
   Terkait suku bunga kredit, ALCO melakukan kajian dan mengambil keputusan mengenai:
   a. Suku Bunga Kredit Rupiah dan Valas
   b. Publikasi Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK), dan
   c. Suku Bunga Kredit Berbunga Tetap *(Fixed Rate Loan)* Rupiah.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE (ALCO)*

Selama tahun 2014, Komite ALCO telah melakukan rapat sebanyak 14 (empat belas) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat kehadiran anggota Komite ALCO sebagai berikut:

Jabatan	Jumlah Rapat ALCO	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
Permanent Voting Members ALCO				
Budi G. Sadikin	14	12	2	86
Riswinandi	14	13	1	93
Abdul Rachman	14	13	1	93
Sentot A. Sentausa	14	14	0	100
Pahala N. Mansury	14	13	1	93
Fransisca N. Mok	14	14	0	100
Sunarso	14	11	3	79
Royke Tumilaar	14	13	1	93
Hery Gunardi	14	11	3	79
Tardi	14	13	1	93
Permanent Non – Voting Members ALCO				
Ogi Prastomiyono	14	7	7	50

2. BUSINESS COMMITTEE (BC)

Business Committee (BC) adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/174/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam penetapan strategi pengelolaan bisnis Perseroan secara terintegrasi, pengaturan produk dan/atau aktivitas Perseroan serta penetapan strategi dan efektifitas *marketing communication* dalam bidang *wholesale* dan *retail banking*.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *BUSINESS COMMITTEE (BC)*

Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab *Business Committee* meliputi :

1. Mengevaluasi dan menetapkan strategi bisnis Perseroan
2. Membahas dan menetapkan pengembangan bisnis secara terintegrasi, termasuk pengembangan produk, produk terkait, tarif, infrastruktur sarana & prasarana serta tehknologi pendukung bisnis.
3. Membahas dan menetapkan strategi bisnis dengan *Anchor Client* Perseroan
4. Memantau dan mengevaluasi hasil kinerja inisiatif strategis bisnis/proyek.
5. Membahas dan menyelesaikan permasalahan bisnis yang bersifat strategis termasuk aliansi antar unit kerja Perseroan dan Aliansi dengan perusahaan anak.
6. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat bisnis operasional.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, *Business Committee* tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *BUSINESS COMMITTEE*

Selama tahun 2014, *Business Committee* telah melaksanakan kegiatan diantaranya menyelenggaraan rapat, dengan agenda yang bersifat umum dan khusus sebagai berikut:

Tanggal	Agenda	
	Umum	**Khusus**
27 Juni 2014	1. Kelanjutan Program Giro 2013 di tahun 2014 2. Pelaksanaan *Distributor Financing* dengan pendekatan *Transaction Based Lending* 3. Pemberian *Value Added Services* kepada nasabah melalui portal SME 4. Kajian Program BG Akhir Tahun 2013 dari Competitor, untuk kemudian mengusulkan Program BG Akhir Tahun 2014 5. Revisi Manual Produk Tabungan Valas dengan penambahan 5 jenis Valas, yaitu EUR, CHF, GBP, AUD dan HKD	1. Manual Produk Pre *Exspor Financing* 2. *Revisi Manual Pro*duk Tabunganmu
3 September 2014	1. Menyetujui pelaksanaan *Distributor Financing* dengan Pendekatan *Transaction Based Lending* 2. Menyetujui penyesuaian MP *Pre Export Financing* No.019/KRD/CBB. WTB/2010 tanggal 20 September 2010 menjadi MP baru dengan mempertimbangkan masukan rapat dan arahan Direksi 3. Menyetujui Revisi MP TabunganMU dengan beberapa catatan.	1. Manual Produk *Interbank Trade Financing* – Non LC/SKBDN 2. Manual Produk Mandiri Giro Trust 3. Manual Produk Mandiri *Dealer Financing* 4. Manual Produk *Cash Concentration*
7 Oktober 2014	1. Laporan dan Tindak Lanjut: 2. Menyetujui penambahan materi transaksi interbank *trade financing* dengan *underlying* perdagangan – Non LC/SKBDN ke dalam MP *Trade Financing* kepada Koresponden, MP Mandiri *Forfaiting* dan MP *Bank to Bank Export Bill Discounting*. 3. Menyetujui Manual Produk Mandiri Giro Trust 4. Menyetujui Manual Produk *Dealer Financing, bundling* dengan Mandiri Tunas Finance (MTF) 5. Menyetujui Manual Produk *Cash Concentration*	1. Manual Produk Mandiri *Supplier Financing* Program 2. Manual Produk Mandiri *National Pooling*

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *BUSINESS COMMITTEE*

NO	Nama	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Riswinandi	3	1	2	33
2	Sunarso	3	3	0	100
3	Hery Gunardi	3	1	2	33
4	Abdul Rachman	3	2	1	66
5	Sentot A. Sentausa	3	3	0	100
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
6	Fransisca N. Mok	3	1	2	33
7	Royke Tumilaar	3	2	1	66
8	Kresno Sediarsi	3	2	1	66
9	Pahala N. Mansury	3	2	1	66
10	Ventje Rahardjo	3	0	3	0
11	Tardi	3	0	3	0
12	Rico Usthavia Frans	3	2	1	66
13	Ahmad Siddik Badruddin	3	2	1	66
PERMANENT NON - VOTING MEMBERS					
14	Ogi Prastomiyono	3	2	1	66
INVITEE					
15	Riyani T. Bondan	3	3	0	100

**)jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan*

3. *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Risk Management Committee (RMC) adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/170/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan kebijakan dan prosedur selain human capital serta memantau profil dan mengelola seluruh risiko Perseroan.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Tugas, wewenang dan tanggung jawab *Risk Management Committee (RMC)* sesuai SK No. KEP.DIR/170/2013 tanggal 21 Juni 2013 Perihal *Risk Management Committee* adalah sebagai berikut :

1. Membahas & merekomendasikan Kebijakan dan menetapkan prosedur Perseroan, diluar kebijakan dan prosedur human capital
2. Memantau profil risiko dan pengelolaan seluruh risiko dalam rangka menetapkan risk appetite, strategi pengelolaan risiko yang terintegrasi serta kecukupan modal
3. Menetapkan metodologi, skenario, evaluasi termasuk kondisi stress dalam pengukuran risiko dan contigency plan.
4. Melakukan penyempurnaan penerapan manajemen risiko secara berkala maupun insidentil sebagai tindak lanjut perubahan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi kecukupan permodalan dan profil risiko Perseroan.
5. Melakukan pembahasan strategis dalam lingkup manajemen risiko termasuk perusahaan anak.
6. Menetapkan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang memiliki kondisi khusus (seperti keputusan pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis Perseroan yang ditetapkan)
7. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat operasional.
8. Melakukan supervisi terhadap *Risk & Business Control ("RBC") Supervisory Team.*

Dalam kapasitasnya sebagai komite, RMC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Selama tahun 2014, *Risk Management Committee (RMC)* telah melaksanakan kegiatan diantaranya menyelenggarakan rapat, sebagai berikut:

Tanggal Rapat	Keputusan Komite
8 Januari 2014 (Sirkuler)	• Menyetujui usulan revisi Standar Pedoman Kepatuhan tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 • Menyetujui usulan revisi SPK *Financial Institution* tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 • Menyetujui usulan revisi SPO Akreditasi Rekanan Perkreditan tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 • Menyetujui usulan revisi SPO Layanan eBanking tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014 • Menyetujui usulan revisi SPO *Credit Collection & Recovery* tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 8 Januari 2014
5 Mei 2014 (Sirkuler)	• Menyetujui usulan revisi SPO Model Risiko tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 20 Mei • Menyetujui usulan revisi SP ALM tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 20 Mei 2014
3 Juni 2014	• Komite menyetujui usulan Kewenangan Memutus *Limit Fasilitas Intraday* dengan catatan • Komite menyetujui usulan revisi S/K Kewenangan Memutus Pengadaan dan revisi SPO *Procurement*, dengan catatan
5 Juni 2014 (Sirkuler)	• Review Limit Risiko Pasar *(Value at Risk) Bankwide* dan *Limit Delta Option* Tahun 2014
9 Juni 2014	• Menyetujui Agenda *Portfolio Guideline (Industri Classification & Industri Limit)* dengan catatan • Menunda pembahasan agenda Kebijakan dan Prosedur Penyertaan Modal dan Pengelolaan Perusahaan Anak
19 Juni 2014 (sirkuler)	• Merekomendasikan revisi Kebijakan Hukum Bank Mandiri (KHKBM) dan menyetujui revisi Standar Prosedur Hukum (SPH) tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 11 Juli 2014 • Menyetujui usulan revisi Standar Prosedur Operasional Layanan ***Trust*** tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 11 Juli 2014 • Menyetujui usulan revisi / penyesuaian Standar Prosedur Operasional Bancassurance tanpa catatan berlaku terhitung mulai tanggal 11 Juli 2014
15 Juli 2014 (Sirkuler)	• Menyetujui usulan materi *Subsidiary Management Principles (SMP) Guideline* tanpa catatan. • Merekomendasikan usulan revisi KPMPPABM untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Dewan Komisaris. • Menyetujui usulan revisi SPPMPPA tanpa catatan. • Menyetujui usulan revisi SPO Jasa Capital Market tanpa catatan dan berlaku terhitung mulai tanggal 25 Juli 2014 • Menyetujui usulan revisi SPO Pengelolaan Uang Tunai tanpa catatan dan berlaku terhitung mulai tanggal 25 Juli 2014

Tanggal Rapat	Keputusan Komite
7 Agustus 2014	• Komite menyetujui usulan penyesuaian proses kredit CLN, penyesuaian materi CISP CLN dan pencabutan SPK CLN berlaku 15 (lima belas) hari kerja sejak tanggal persetujuan RMC dengan catatan • Komite menyetujui usulan revisi SPK *Commercial* berlaku 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal persetujuan kecuali usulan revisi ketentuan Global Line (tidak disetujui), dengan catatan • Komite merekomendasikan revisi materi Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) • Komite merekomendasikan revisi materi Kebijakan Dana & Jasa Bank Mandiri (KDJBM) dengan catatan redaksional "Peraturan Regulator Eksternal" disesuaikan menjadi "Peraturan Regulator".
16 September 2014	• Berdasarkan pembahasan dan arahan tersebut di atas, rapat komite tanggal 16 September 2014 menyetujui usulan pendelegasian / penyesuaian kewenangan & business process di wilayah pilot dengan memperhatikan arahan/catatan Komite dimaksud. • Selanjut pendelegasian / penyesuaian kewenangan & business process di wilayah pilot ini dituangkan dalam Memorandum Prosedur yang berlaku sejak dimulainya pilot s.d. dilakukan *roll out* atau selambat-lambatnya 6 bulan.
18 November 2014	• Menyetujui usulan Revisi Standar Pedoman Internal Audit dan merekomendasikan materi Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank Mandiri dan Kebijakan Internal Audit Bank Mandiri untuk diajukan ke Radir dan Dewan Komisaris
2 Desember 2014	• Menyetujui Usulan revisi materi SPO PKP tanpa catatan • Menyetujui Usulan revisi materi SP RBBR dan Stress Testing tanpa catatan • Menyetujui Usulan revisi materi SPO Transfer Rupiah tanpa catatan
3 Desember 2014	• Menerima Usulan Penetapan Limit VaR dan mulai berlaku tanggal 8 Desember 2014 • Mereview Kembali hasil RAWS Perusahaan Anak karena predikat "Poor" • Menyetujui Usulan Revisi SPO Payment Remittance & Other Services
16 Desember 2014	• Menerima usulan metodologi penyusunan Risk Appetite Statement (RAS), dan selanjutnya BM agar melakukan perhitungan dan finalisasi *threshold risk appetite metric*
19 Desember 2014	• Menyetujui usulan revisi SPO Pengelolaan Uang Elektronik dengan catatan perbaikan sebagaimana arahan dan masukan rapat komite terkait kewenangan • Menyetujui usulan revisi SP Treasury dan mulai berlaku tmt 2 Januari 2015 • Menyetujui Usulan penentuan predikat hasil risk awareness survey (RAWS) dengan penambahan 1 predikat rating hasil survey menjadi 5 predikat rating dan penyesuaian range

FREKUENSI DAN KEHADIRAN RAPAT *RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)*

Selama tahun 2014, *Risk Management Committee (RMC)* telah melakukan rapat sebanyak 14 (empat belas) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat Kehadiran *Board Of Director* dan SEVP (Rapat dan Sirkuler) sebagai berikut:

NO	NAMA	JUMLAH			% Kehadiran
		Rapat	Hadir	Tidak Hadir	
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Riswinandi	14	14	0	100%
2	Sentot A. Sentausa	14	13	1	93%
3	Kresno Sediarsi	14	12	2	86%
4	Pahala N. Mansury	14	11	3	79%
5	Ventje Rahardjo	14	10	4	71%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
6	Budi Gunadi Sadikin	1	1	0	100%
7	Abdul Rachman	3	3	0	100%
8	Fransisca Nelwan Mok	7	7	0	100%
9	Sunarso	5	5	0	100%
10	Royke Tumilaar	12	12	0	100%
11	Hery Gunardi	4	4	0	100%
12	Tardi	5	5	0	100%
13	Rico Usthavia Frans	3	3	0	100%
14	Ahmad Siddik Badruddin	3	3	0	100%
15	Sanjay N. Bhawarni	1	1	0	100%
16	Joseph Georgino Godong	1	1	0	100%
PERMANENT NON-VOTING MEMBERS					
17	Ogi Prastomiyono	14	14	0	100%
INVITEE					
18	Riyani T. Bondan	6	6	0	100%

4. HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE

Human Capital Policy Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/171/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan human capital Perseroan.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE*

Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab *Human Capital Policy Committee* adalah sebagai berikut:

1. Membahas/merekmomendasikan kebijakan dan menetapkan prosedur dan sistem operasional pengelolaan human capital;
2. Menetapkan arahan strategis dan oeprasional pengelolaan human capital, termasuk budaya dan nilai perusahaan;
3. Menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis di Perusahaan Anak, Dana Pensiun Lemabaga Keuangan ("DPLK"), Dana Pensiun Bank Mandiri ("DPBM"), Yayasan serta Perusahaan Anak dari Perusahaan Anak;
4. Menetapkan arah strategis pengembangan Sistem Informasi *Human Capital;*
5. Menetapkan dan mengembangkan organisasi termasuk pemenuhan, pengembangan & pelatihan human capital sesuai kebutuhan bisnis Perseroan;
6. Menetapkan individual *performance management & rewards, talent & succession management* serta *employee relations;*
7. Menetapkan batas kewenangan dalam menjalankan manajemen human capital;
8. Membahas dan menyelesaikan permasalahan pengelolaan human capital yang bersifat strategis dalam kapasitasnya sebagai komite, HCPC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN HUMAN *CAPITAL POLICY COMMITTEE*

Pada tahun 2014 Human *Capital Policy Committee* telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Pembahasan Implementasi Fasilitas Kesehatan Tahun 2015
2. Pembahasan Usulan Ketentuan Kredit Kesejahteraan Pegawai
3. Pembahasan *Benefit Review*

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE*

Selama tahun 2014, *Human Capital Policy Committee* telah melaksanakan 1 (satu) kali rapat dengan tingkat kehadiran anggota komite 100% sebagaimana pada table berikut:

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
Riswinandi	1	1	0	100
Ogi Prastomiyono	1	1	0	100
Hery Gunardi	1	1	0	100
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100
Tardi	1	1	0	100
Riyani T. Bondan	1	1	0	100

5. INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)

Information Technology Committee (IT Committee) merupakan sebuah komite yang dibentuk untuk membantu proses pengambilan keputusan mengenai kebijakan pengurusan operasional Perseroan pada bidang *Information Technology ("IT"). IT Committee* membantu Direksi dalam penetapan *IT Strategic Plan* dan IT Budgeting , penetapan proyek *IT Strategic*, dan pengamanan IT. *IT Committee* dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. Kep. Dir/172/2013 tanggal 21 Juni 2013 tentang *Information Technology Committee.*

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Information Technology Committee* adalah:

1. Menetapkan *IT Strategic Plan* (ISP) Bank Mandiri Perseroan.
2. Menetapkan kerangka acuan strategis untuk mengelola *IT Resources.*
3. Menetapkan strategi dan rencana tindakan atas proyek-proyek beserta anggarannya.
4. Menetapkan strategi pengamanan IT dan manajemen risiko penggunaan IT.
5. Memastikan dan memonitor pelaksanaan proyek IT sesuai dengan ISP, anggaran IT, dan delivery project IT.
6. Menetapkan prioritas dan alokasi anggaran IT yang telah diputuskan oleh Direksi.
7. Memutus atau memberikan arahan terkait perencanaan, pengembangan dan penambahan sistem IT yang bersifat strategis.
8. Membahas dan menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dalam ruang lingkup IT dan arahan investasi bidang IT termasuk perusahaan anak.
9. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat IT operasional.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, IT Committee tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)*

Pada tahun 2014 *IT Committee* telah melakukan hal – hal sebagai berikut:

1. Persetujuan atas reprioritisasi investasi IT tahun 2014
2. Persetujuan atas komposisi dan strategi pengadaan serta pembayaran mesin Core Banking DC & DRC
3. Persetujuan atas hasil review investasi IT 2014 serta optimalisasi penggunaan investasi IT tahun 2014 antara lain investasi untuk penambahan ATM 2014
4. Persetujuan atas perubahan komposisi anggaran investasi IT tahun 2014
5. Penerimaan secara prinsip untuk paparan IT Strategy & Execution Plan 2015-2020.
6. Penerimaan atas laporan progress insiatif Change The Bank tahun 2014
7. Persetujuan secara prinsip action plan peningkatan keamanan ATM & pencegahan phising.
8. Persertujuan atas portfolio inisiatif strategis IT tahun 2015

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE (IT COMMITTEE)*

Selama tahun 2014, IT Committee telah melakukan rapat sebanyak4 (empat) kali dengan frekuensi rapat dan tingkat kehadiran anggota *IT Committee* sebagai berikut:

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadiran	% Kehadiran
Permanent Voting Member				
Riswinandi	4	3	1	75
Sentot A. Sentausa	4	4	0	100
Pahala Nugraha Mansury	4	3	1	75
Kresno Sediarsi	4	4	0	100
Ventje Rahardjo	2	1	1	50
Hery Gunardi	4	2	2	50
Non-Permanent Voting Member				
Budi Gunadi Sadikin	4	4	0	100%
Abdul Rachman	4	3	1	75%
Royke Tumilaar	3	2	1	66,7%
Tardi	3	3	0	100%
Rico Usthavia Frans	4	4	0	100%
Ahmad Siddik Badruddin	2	2	0	100%
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100%
Joseph Georgino Godong	1	1	0	100%
Permanent Non-Voting Member				
Ogi Prastomiyono	4	4	0	100%
Invitee				
Riyani T. Bondan	4	4	0	100%

6. CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE

Capital & Subsidiaries Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/173/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan perusahaan anak, rekomendasi penyertaan modal dan divestasi serta remunerasi dan penetapan pengurus perusahaan anak.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG *JAWABCAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Capital & Subsidiaries Committee (CSC)* adalah:

1. Menetapkan strategi dan batasan pengelolaan perusahaan anak.
2. Membahas dan merekomendasikan Inisiatif strategis bisnis penyertaan modal.
3. Mengevaluasi dan memutus tambahan penyertaan modal untuk perusahaan anak sepanjang tidak mengubah status menjadi pemilik mayoritas.
4. Merekomendasi rencana penyertaan modal & divestasi serta mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan anak.
5. Merekomendasikan strategi pengelolaan, renumerasi dan pengurus/pengawas perusahaan anak serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ("RKAP") dan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham ("RUPS") perusahaan anak.

6. Merekomendasi rencana alokasi modal pada *Strategic Business Unit* ("SBU") dan mengevaluasi kinerja penyertaan modal SBU.
7. Memantau dan mengevaluasi strategi pengelolaan dan keuangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan ("DPLK") serta strategi investasi Dana Pensiun.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, CSC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, tindakan mewakiili Perseroan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

PELAKSANAAN KEGIATAN *CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)*

Pada tahun 2014 *Capital & Subsidiaries Committee (CSC)* telah melakukan rapat terkait: (diambil dari agenda rapat *Capital & Subsidiaries Committee* (CSC)

1. Rencana dukungan permodalan Mandiri AXA General Insurance
2. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Mandiri Tunas Finance
3. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Mandiri Manajemen Investasi
4. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Bank Sinar Harapan Bali
5. Usulan Agenda RUPS Tahunan 2013 PT Mandiri AXA General Insurance
6. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Manajemen Investasi
7. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Tunas Finance
8. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Sinar Harapan Bali
9. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri AXA General Insurance
10. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT AXA Mandiri Financial Services
11. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Sekuritas
12. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Syariah Mandiri
13. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Syariah Mandiri
14. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Sekuritas
15. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Manajemen Investasi
16. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Tunas Finance
17. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri Tunas Finance
18. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT AXA Mandiri Financial Services
19. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Mandiri AXA General Insurance
20. Usulan dan Keputusan Agenda Renumerasi, Tantiem dan Pengurus pada RUPS Tahun Buku 2013 PT Bank Sinar Harapan Bali
21. Review Kinerja Mandiri Healthcare
22. Review Kinerja Dana Pensiun Bank Mandiri (DPBM) dan Usulan Arahan Investasi DPBM
23. Review Kinerja Mandiri International Remmittance
24. Melakukan Review Kinerja Mandiri AXA General Insurance
25. Pembahasan usulan Agenda RUPSLB PT Bank Sinar Harapan Bali
26. Pembahasan persetujuan RKAP PT Mandiri AXA General Insurance Tahun Buku 2015
27. Usulan pembaharuan dan penyesuaian Pengurus PT. Mandiri AXA General Insurance
28. Usulan pembaharuan Pengurus PT. AXA Mandiri Financial Service
29. Persetujuan penunjukan Direktur Kepatuhan PT. Bank Syariah Mandiri
30. Usulan Remunerasi, Fasilitas & Benefit Dewan Komisaris, Direksi dan SEVP PT.Bank Syariah Mandiri
31. Usulan Remunerasi Komisaris PT. Mandiri Manajemen Investasi dan Penugasan Kementerian BUMN

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)*

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadiran	% Kehadiran
Group A				
Budi G. Sadikin	6	6	0	100%
Riswinandi	5	5	0	100%
Sentot A. Sentausa	5	5	0	100%
Pahala N. Mansury	6	6	0	100%
Ventje Rahardjo	5	5	1	80%
Group B (hadir sesuai agenda pembahasan)				
Abdul Rachman	3	2	0	67%
Sunarso	4	4	0	100%
Fransisca N. Mok	2	2	0	100%
Hery Gunardi	5	5	0	100%
Royke Tumilaar	1	1	0	100%
Kresno Sediarsi	1	1	0	100%
Tardi	4	4	0	100%
Contributing Member				
Ogi Prastomiyono	6	6	0	100%
Invitee				
Riyani T. Bondan	6	6	0	100%
Rico Usthavia Frans	1	1	0	100%
Ahmad Siddik Badruddin	1	1	0	100%
Sanjay N. Bharwani	1	1	0	100%

7. CREDIT COMMITEE

Untuk mempertegas penerapan prinsip GCG serta dalam rangka menjamin pemberian kredit yang *prudent* serta sesuai prinsip-prinsip manajemen risiko yang *best practice*, Bank Mandiri telah melakukan perombakan proses pemberian kredit secara fundamental. Setiap pemberian kredit di segment *wholesale* harus dilakukan melalui pembahasan di forum Rapat Komite Kredit sebagai sarana penerapan *four – eye principle* serta proses *check and balance* antara Business Unit sebagai unit Inisiator dengan *Credit Risk Management* selaku Unit Mitigasi Risiko. Dalam komite tersebut, *Legal Group* dan *Compliance Group* juga harus selalu hadir untuk memberikan pendapat dari sisi legal dan kepatuhan guna memperkuat aspek independensi, menghindari dominasi salah satu unit, menghindari *conflict of interest* dan memastikan pengambilan keputusan yang objektif dan bebas tekanan.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB *CREDIT COMMITTEE*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *Komite Kredit sesuai SPK per segmen sebagai berikut*:

A. Kewenangan Komite Kredit
Komite Kredit berwenang merekomendasikan dan atau memutus pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan,

perpanjangan, dan atau restrukturisasi) yang dikelola Business Unit sesuai limit kewenangan, termasuk penetapan / perubahan struktur kredit. Struktur kredit termasuk namun tidak terbatas pada limit kredit, tujuan / obyek pembiayaan, jenis kredit, sifat kredit, jangka waktu kredit, *grace period*, porsi pembiayaan, syarat kredit / *covenant*, dan agunan.

B. Komite Kredit – Restrukturisasi berwenang merekomendasikan dan atau memutus :
   1. Restrukturisasi dan penyelesaian kredit kolektibilitas 3, 4, 5 dan kolektibilitas 1 dan 2 pasca restrukturisasi yang masih dikelola *Credit Recovery Unit.*
   2. Restrukturisasi kredit kolektibilitas 1 dan 2 kategori *watch list* ditetapkan oleh Credit Risk Management Unit.
   3. Penyelamatan / penyelesaian kredit ekstrakomtabel termasuk memutus Aktiva Yang Diambil Alih (AYDA).
   4. Hapus buku dan hapus tagih kredit.

C. Komite Kredit / Komite Kredit – Restrukturisasi bertanggung jawab atas kredit yang direkomendasikan dan atau diputus sesuai limit kewenangan termasuk penentuan / perubahan struktur kredit sebagaimana tersebut diatas dengan melakukan hal-hal sebagai berikut :
   1. Memastikan setiap kredit yang diberikan telah memenuhi norma-norma umum perbankan dan telah sesuai dengan asas-asas perkreditan yang sehat.
   2. Memastikan pelaksanaan pemberian kredit telah sesuai dengan ketentuan pokok / pedoman pemberian kredit yang berlaku di Bank.
   3. Memastikan pemberian kredit telah didasarkan pada penilaian yang jujur, obyektif, cermat, dan seksama serta terlepas dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemohon kredit.
   4. Meyakini kredit yang akan diberikan dapat dilunasi pada waktunya, dan tidak akan berkembang menjadi kredit bermasalah.

FREKUENSI RAPAT DAN TINGKAT KEHADIRAN *CREDIT COMMITTEE*

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadiran	% Kehadiran
Fungsi *Risk Management*				
Budi G. Sadikin	7	7	0	100
Riswinandi	82	82	0	100
Sentot A. Sentausa	322	322	0	100
Pahala N. Mansury	67	67	0	100
Kresno Sediarsi	207	207	0	100
Ventje Rahardjo	58	58	0	100
Ahmad Siddik Badruddin	50	50	0	100
Fungsi *Business Unit*				
Abdul Rachman	102	102	0	100
Royke Tumilaar	111	111	0	100
Sunarso	174	174	0	100
Fransisca N. Mok	308	308	0	100
Hery Gunardi	67	67	0	100
Tardi	173	173	0	100

sistem pengendalian internal

System pengendalian di Bank Mandiri menerapkan konsep *three line of defense* yaitu terdiri dari *first line of defense* sebagai pemilik risiko, *second line of defense* dijalankan oleh unit risiko dan kepatuhan serta *third line of defense* dijalankan oleh Internal Audit

Bank Mandiri menerapkan sistem pengendalian internal untuk menghindari adanya penyimpangan prosedur, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan bank dapat dipercaya dan kegiatan Bank Mandiri sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Penerapan sistem pengendalian internal diarahkan untuk memastikan bahwa bank telah memiliki kehandalan laporan dan informasi keuangan, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku serta efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional.

konsep *three line of defense*

Peran dari pemilik risiko (unit bisnis) sebagai *first line of defence* dalam fungsinya mengelola aspek internal *control* di unit kerjanya

Peran unit risk dan kepatuhan dalam memastikan bahwa pengelolaan risiko secara korporasi, dan kepatuhan atas ketentuan eksternal dalam *second line of defence*

Peran unit bisnis internal Audit dalam pelaksanaan independent assurance sebagai *third line of defence*

Sistem pengawasan dan pengendalian internal Bank Mandiri berbasis risiko dengan menerapkan konsep *three line of defense* yang melibatkan sebagai berikut:
Dengan penerapan *three lines of defense* tersebut diharapkan terdapat penguatan sistem pengendalian intern yang dimiliki Bank Mandiri sebagai hasil kerjasama seluruh lini jajaran Bank Mandiri mulai dari *first, second* maupun *third lines of defense.*

Kerangka kerja di atas diterapkan dalam semua proses dan keputusan yaitu dalam proses perencanaan, eksekusi maupun evaluasi dalam implementasi *Code of Conduct,* pembagian tugas, kewenangan, prosedur dimana di dalamnya terdapat penilaian risiko, mitigasi risiko, penetapan limit, persetujuan, dan adanya pelaporan yang memadai.

Disamping itu, Bank Mandiri telah menetapkan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank Mandiri (KSPIBM) sebagai landasan dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern yang merupakan suatu mekanisme pengendalian yang ditetapkan oleh Direksi dengan persetujuan Dewan Komisaris secara berkesinambungan (*on-going* basis) dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menjaga dan mengamankan harta kekayaan Bank,
2. Menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat,
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku,
4. Mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/fraud, dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian, dan
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi biaya

Sebagai proses yang dijalankan oleh seluruh jajaran Bank, maka Sistem Pengendalian Intern diterapkan dalam penetapan strategi di seluruh organisasi dan didesain untuk dapat mengidentifikasi kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang dapat mempengaruhi perusahaan, dan untuk mengelola risiko agar tetap berada dalam batas toleransi (*risk appetite*), untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Sistem Pengendalian Intern terdiri dari 8 komponen yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan efektivitas penerapannya, yaitu:

1. *Internal Environment*
   Internal environment menjadi dasar bagi Manajemen dalam menilai risiko dan *control* serta bagaimana menyikapinya. Hal ini menjadi dasar dan faktor pendorong berjalannya 7 (tujuh) komponen Sistem Pengendalian Intern lainnya.
2. *Objective Setting*
   Bank menetapkan sasaran (*objective setting*) sebagai persyaratan bagi proses *event identification, risk assessment* dan *risk response* yang efektif.
3. *Event Identification*
   Manajemen mengidentifikasi kejadian yang berpotensi mempengaruhi kemampuan Bank untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai sasaran secara efektif. Identifikasi tersebut dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak negatif (risiko) yang membutuhkan penilaian dan respon Bank. Identifikasi juga dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang diperkirakan berdampak positif yang merupakan peluang bagi Manajemen dalam penyusunan strategi guna mencapai sasaran Bank. Manajemen juga mempertimbangkan seluruh aspek organisasi dalam mengidentifikasi *potential events.*
4. *Information & Communication*
   a. Bank memiliki Sistem Informasi yang dapat menghasilkan laporan atau menyediakan data/informasi yang cukup dan menyeluruh mengenai kegiatan usaha, kondisi keuangan, penerapan manajemen risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, informasi pasar atau kondisi eksternal dan kondisi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat.
   b. Bank memiliki Sistem Informasi yang dapat menghasilkan laporan atau menyediakan data/informasi yang cukup dan menyeluruh mengenai kegiatan usaha, kondisi keuangan, penerapan manajemen risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, informasi pasar atau kondisi eksternal dan kondisi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat.
5. *Monitoring*
   Monitoring meliputi kegiatan pemantauan serta perbaikan kelemahan dan tindakan koreksi penyimpangan.

Penerapan Sistem Pengendalian Intern secara efektif akan membantu bank dalam menjaga asset, menjamin tersedianya informasi dan laporan yang akurat, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian.

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Menindaklanjuti hasil QAR tahun 2014 dan sejalan dengan penyusunan rencana jangka panjang internal audit, telah disusun berbagai inisiatif strategis baik yang mengcover Bank Mandiri maupun Mandiri secara group, yaitu :

1. Pengembangan petunjuk dalam penyusunan charter internal audit yang berlaku untuk seluruh group
2. Pengembangan KPI (Key performance indicator) grup untuk internal audit
3. Pengembangan metodologi dalam perencanaan internal audit dan proses penutupan audit di Bank Mandiri
4. Pengembangan peringkat internal audital audit yang berlaku untuk seluruh grup
5. Pengembangan dan integrasi tool internal audit
6. Pengembangan framework rencana pelatihan internal audit & kompetensi internal audit
7. Pengembangan framework pelaporan internal audit
8. Komunikasi internal audit

Seluruh inisiatif strategis diarahkan untuk memperkuat ketiga aspek yaitu *positioning, process dan people*, sehingga internal audit tidak hanya dapat melampaui bank competitor namun juga dapat menjadi *leading practice* di industry perbankan.

laporan fungsi kepatuhan

Untuk mengantisipasi segala bentuk kerugian dan ketidakpatuhan atas ketentuan yang mungkin terjadi, Bank Mandiri melakukan Pengelolaan risiko kepatuhan sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum. Peraturan tersebut menyiratkan bahwa kepatuhan merupakan salah satu aspek dari *Good Corporate Governance,* yang menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian tingkat kesehatan Bank. Fungsi kepatuhan itu sendiri harus terdiri dari serangkaian strategi yang digunakan Bank dalam memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Hal ini tentunya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas Bank, dimana setiap kegagalan pelaksanaan kepatuhan dapat menjadi sumber dari risiko lain yang mungkin terjadi.

STRUKTUR ORGANISASI SATUAN KERJA KEPATUHAN

Struktur dan kedudukan Satuan Kerja Kepatuhan diatur didalam Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri (KKBM) yang dijabarkan secara detail dalam Standar Pedoman Kepatuhan (SPKp). Adapun struktur organisasi Satuan Kerja Kepatuhan terdiri atas :

1. Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan;
2. Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat;
3. Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja.

DIREKTUR YANG MEMBAWAHKAN FUNGSI KEPATUHAN

Proses pengangkatan, pemberhentian dan/atau pengunduran Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan di Bank Mandiri telah diatur sebagai berikut :

1. Pengangkatan, pemberhentian, dan/atau pengunduran diri Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada ketentuan mengenai pengangkatan, pemberhentian, dan/atau pengunduran diri anggota Direksi sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Bank Umum, serta PBI No. 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan.
2. Dalam hal Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan berhalangan tetap, mengundurkan diri, atau habis masa jabatannya, maka Bank segera mengangkat pengganti Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.
3. Selama dalam proses penggantian Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, ditunjuk salah satu Direktur lainnya untuk sementara melaksanakan tugas Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.
4. Direktur yang melaksanakan tugas sementara sebagai Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, baik karena berhalangan sementara maupun berhalangan tetap, tidak dirangkap oleh Direktur Utama dan / atau Wakil Direktur Utama dan Direktur yang membawahkan fungsi-fungsi yang dapat mempengaruhi independensinya. Dalam hal direktur lain yang merangkap jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi kepatuhan tidak ada, maka jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi

Kepatuhan dirangkap sementara oleh Direktur lainnya yang membawahkan fungsi-fungsi operasional.

5. Setiap penggantian jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan senantiasa dilaporkan kepada Bank Indonesia.

Pengangkatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan telah melalui *Fit & Propper Test* sesuai dengan Ketentuan Bank Indonesia.

SATUAN KERJA KEPATUHAN DI KANTOR PUSAT

Satuan Kerja Kepatuhan bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahi Fungsi Kepatuhan. Setiap pengangkatan dan/atau pemberhentian Kepala Satuan Kerja Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri dan selalu dilaporkan kepada Bank Indonesia dengan kriteria sebagai berikut:

1. Memenuhi persyaratan independen
2. Menguasai ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
3. Tidak melaksanakan tugas lainnya di luar fungsi kepatuhan
4. Memiliki komitmen yang tinggi untuk melaksanakan dan mengembangkan budaya kepatuhan (*compliance culture*).

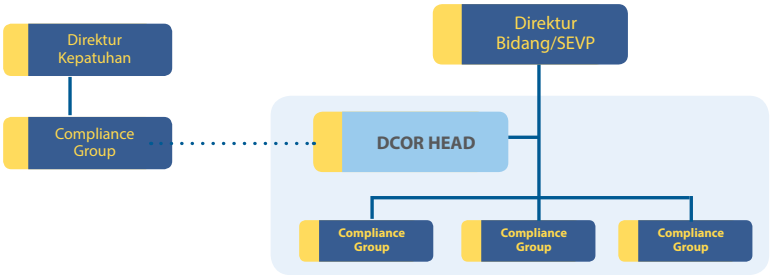
Tugas dan tanggung jawab Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat dalam kaitannya dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan adalah sebagai berikut:

1. Membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya Budaya Kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Bank pada setiap jenjang organisasi.
2. Melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan pengendalian terhadap Risiko Kepatuhan dengan mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
3. Menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Melakukan review dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Melakukan upaya-upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan.

Compliance Group merupakan Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat pada Bank Mandiri. Kedudukan Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat adalah bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan. Kepala Satuan Kerja Kepatuhan harus memenuhi persyaratan independensi, mengetahui ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan, tidak membawahi fungsi-fungsi bisnis dan operasional, keuangan dan akuntansi, serta tidak merangkap jabatan struktural lain. Keberadaan Satuan Kerja Kepatuhan tidak mengambil alih tanggung jawab setiap Kepala Unit Kerja di Bank atas pelaksanaan kepatuhan di unitnya masing-masing. Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat bertindak sebagai Pembina Sistem bagi Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja.

SATUAN KERJA KEPATUHAN DI UNIT KERJA

Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja merupakan pelaksana teknis operasional Fungsi Kepatuhan di tingkat Unit Kerja masing-masing. Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja bertanggung jawab langsung kepada Direktur Bidang / SEVP. Adapun Satuan Kerja Kepatuhan di Unit Kerja adalah unit *Decentralized Compliance & Operational Risk* (DCOR).



Pedoman Kerja Kepatuhan

Dalam melaksanakan tugasnya, Satuan Kerja Kepatuhan telah dilengkapi dengan Pedoman Kerja yang disebut dengan Standar Pedoman Kepatuhan (SPKp) dan secara rinci dijabarkan dalam Petunjuk Teknis Kepatuhan (PTKp). Dokumen tersebut senantiasa ditinjau ulang secara berkala. Ruang lingkup Standar Pedoman Kepatuhan antara lain :

1. Mengatur hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan yang meliputi organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab, pengelolaan risiko kepatuhan, administrasi dan pelaporan.
2. SPKp ini berlaku untuk seluruh Jajaran Kepatuhan baik SKK di Kantor Pusat maupun SKK di Unit Kerja dalam melaksanakan Fungsi Kepatuhan.
3. Untuk Cabang Luar Negeri, SPKp ini harus disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di Negara setempat.
4. Khusus untuk pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan terkait Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT), berlaku Standar Pedoman Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme

PENERAPAN FUNGSI KEPATUHAN

Dalam rangka untuk memastikan ketaatan Bank terhadap peraturan perundang–undangan yang berlaku di bidang Perbankan, Perjanjian dan Komitmen dengan Bank Indonesia atau otoritas lainnya, maka Bank telah berupaya menegakkan pelaksanaan prinsip kehati – hatian dalam pengelolaan Bank dan untuk mencapai hal tersebut telah diterapkan fungsi kepatuhan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Untuk menjalankan fungsi kepatuhan dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diamanatkan oleh regulasi, salah satu anggota Direksi Bank yaitu Direktur Kepatuhan ditugaskan untuk menetapkan langkah – langkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan Bank yang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dibantu oleh Satuan Kerja Kepatuhan yang mempunyai peran dan tugas sebagai berikut:

1. **Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan**

   Komitmen tersebut secara detail adalah sebagai berikut :

   a. Menumbuhkan dan mewujudkan Budaya Kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha Bank.
   b. Melaksanakan kepatuhan secara total sehingga seluruh kegiatannya sejalan dengan ketentuan Otoritas Perbankan, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian.
   c. Kepatuhan dimaksud tidak hanya terbatas pada apa yang tertulis secara harfiah, tetapi juga terhadap jiwa dan semangat yang mendasarinya. Hal ini penting untuk menjaga reputasi Bank sebagai institusi yang bergerak di bidang jasa keuangan.
   d. Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatan di bidang masing-masing.
   e. Selain tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, kantor-kantor luar negeri juga tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara setempat. Dalam hal terdapat perbedaan antara ketentuan yang berlaku di Indonesia dengan ketentuan yang berlaku di luar negeri, maka diambil langkah yang lebih *prudent*.

   Sejalan dengan hal tersebut, Bank menetapkan Prinsip-prinsip kepatuhan sebagai berikut :

   1. Bank selalu patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan semua kegiatannya (*mandatory*).
   2. Dewan Komisaris dan Direksi menjadi contoh teladan (role model) yang berlandaskan pada kejujuran dan integritas agar pelaksanaan kepatuhan menjadi budaya Bank (*starts from the top*).
   3. Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatannya masing-masing.

2. **Pemenuhan komitmen kepada otoritas yang berwenang**

   Bank Mandiri bertekad untuk memenuhi seluruh komitmen kepada Bank Indonesia dan otoritas yang berwenang. Untuk memastikan kepatuhan terhadap komitmen yang dibuat kepada Bank Indonesia, Unit Kepatuhan Bank secara terus menerus melakukan monitoring terhadap seluruh komitmen tersebut yang

dijabarkan dalam bentuk fungsi *Supervisory services*, *Review/Examination* (yang bersifat ***ex-ante*** dan ***ex-post***), *Consultation services* dan *Regulatory services*.
Selama tahun 2014, seluruh komitmen kepada Regulator maupun Otoritas telah dapat diselesaikan / dipenuhi dengan baik.

3. **Penyusunan rencana kerja kepatuhan**
Seiring dengan perkembangan usaha dan kegiatan Bank Mandiri yang semakin meningkat, maka eksposure risiko yang dihadapi pun juga semakin men ingkat dan beragam. Dalam melakukan pengelolaan risiko kepatuhan, Jajaran Kepatuhan telah menyusun *Annual Compliance & Operational Risk Program* (ACORP) 2014 yang merupakan rencana strategis dalam pelaksanaan fungsi kepatuhan untuk 1 (satu) tahun kedepan.

Rencana kerja kepatuhan tersebut menitik beratkan kepada penguatan peran dan fungsi Jajaran Kepatuhan sebagai *2nd line of defense* serta meminimalisasi terjadinya non compliance event dan memperkecil potensi denda yang timbul sebagai risiko yang ada.

4. **Penyusunan modul sertifikasi *compliance officer***
Tahun 2014 Bank Mandiri telah menyusun modul sertifikasi compliance officer. Cakupan modul sertifikasi compliance officer antara lain adalah pendahuluan, fungsi kepatuhan, manajemen risiko kepatuhan, kepatuhan terhadap risiko kepatuhan, kepatuhan terhadap prinsip kehati-hatian, kepatuhan perbankan syariah, anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme dan penerapan strategi anti fraud.

Penyusunan modul dilakukan oleh Tim Penyusun Forum Komunikasi Direktur Kepatuhan Perbankan (FKDKP). berikut level sertifikasi dan kompetensi dalam modul pelatihan:

Level sertifikasi	Kompetensi
Compliance & AML Officer (Level 1)	Knowledgeable
Compliance & AML Manager (Level 2)	Analytical (Case Study)
Compliance & AML Executive (Level 3)	Concept, Strategy, Policy, Plan, Evaluate
Fast Track	

RENCANA KERJA KEPATUHAN TAHUN 2014

Dalam rangka pelaksanaan fungsi kepatuhan, Jajaran Kepatuhan telah menyusun rencana kerja kepatuhan di tahun 2014 dengan mempertimbangkan 2 (dua) hal utama, yaitu :

1. **Top Risk (*Bankwide* dan di masing-masing Direktorat)**
Merupakan risiko kepatuhan tertinggi yang diperoleh dengan melakukan penilaian terhadap seluruh risiko kepatuhan yang teridentifikasi oleh masing-masing risk owner (unit kerja).
2. **Target Pencapaian Direktorat**
Merupakan fokus area Direktorat yang perlu menjadi perhatian bagi Jajaran Kepatuhan dalam menentukan prioritas rencana kerja kepatuhan.

Selanjutnya, kedua pertimbangan di atas dirumuskan dalam bentuk :

1. Penurunan denda dari Regulator sebesar minimal 20% dari tahun sebelumnya.
2. Menjaga agar Top Risk (*Bankwide* dan masing-masing Direktorat) tidak menjadi *Non Compliance Event* (NCE) yaitu tidak terjadi pelanggaran kepatuhan.
3. Melakukan Identifikasi atas risiko kepatuhan, baik terhadap risiko baru maupun penyempurnaan terhadap risiko yang telah teridentifikasi serta menjamin bahwa apabila terjadi NCE, maka 90% NCE tersebut telah teridentifikasi dalam bentuk *Compliance Risk Statement* (CRS).

Pada tahun 2014 ini, pengenaan denda oleh regulator turun sangat signifikan dan jauh melampaui target yang telah ditetapkan yaitu turun sebesar 20% dari tahun sebelumnya. Disamping itu, seluruh peraturan perundang-undangan yang terbit sepanjang tahun 2014 telah teridentifikasi risikonya dan telah dilakukan pula penyusunan daftar potensi denda atas pelanggaran peraturan tersebut.

PENERAPAN ANTI PENCUCIAN UANG (APU) DAN PENCEGAHAN PENDANAAN TERORISME (PPT)

Dalam mendukung rezim Anti Pencucian Uang dan ncegahan Pendanaan Terorisme, Direksi dan Dewan Komisaris berkomitmen penuh mendukung pelaksanaan program APU dan PPT, sejalan dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundangan lain yang berlaku. Wujud komitmen ini, antara lain, adalah adanya pengawasan aktif dari Dewan Komisaris atas pelaksanaan tanggung jawab Direksi terkait APU dan PPT, dan dibentuknya Unit Kerja Khusus (UKK) yang dibentuk dalam rangka melaksanakan APU dan PPT. UKK secara struktural berada di bawah Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat dan bertanggungjawab langsung kepada Direktur Risk Management & Compliance yang membawahkan fungsi kepatuhan di Bank Mandiri.

STRUKTUR ORGANISASI

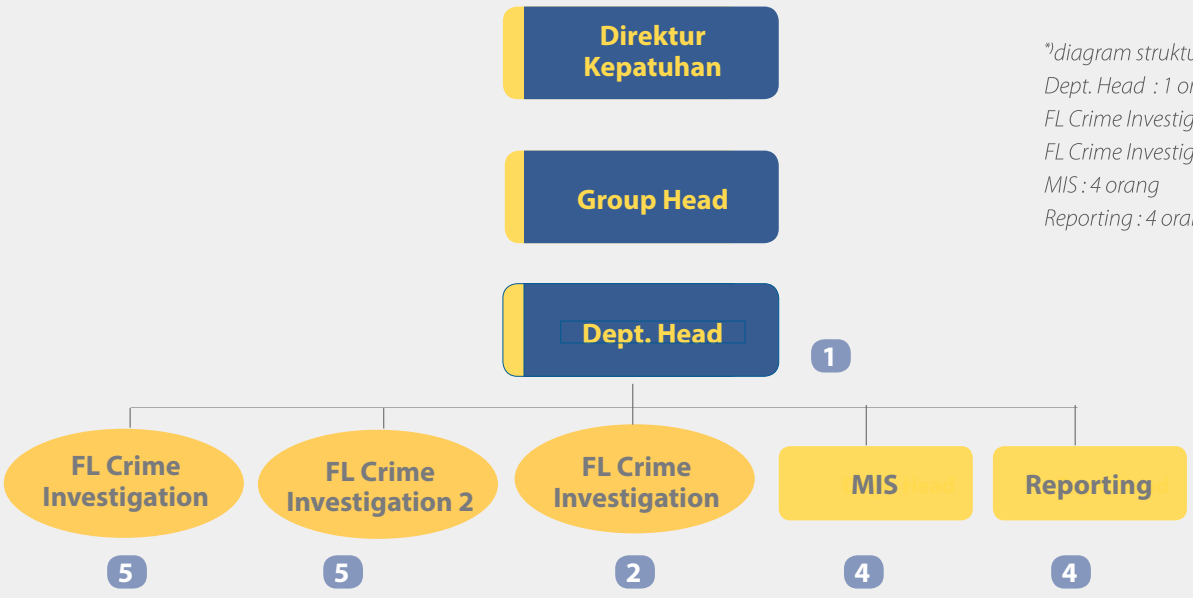
Sebagaimana ditetapkan Bank Indonesia pada Peraturan Bank Indonesia No. 14/27/PBI/2012 Tanggal 28 Desember 2012 mengenai Penerapan Progran Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) bahwa, Bank wajib membentuk unit kerja khusus dan/ atau menunjuk pejabat Bank yang bertanggungjawab atas penerapan program APU dan PPT. Unit kerja khusus dan/ atau pejabat Bank bertanggungjawab kepada Direktur Kepatuhan.

Unit kerja khusus di Bank Mandiri yang menangani Penerapan Program APU dan PPT adalah Departemen APU & PPT yang beranggota sebanyak 21 (dua puluh satu) orang, sebagaimana diagram di bawah : *)

PROGRAM APU-PPT

Dalam rangka memenuhi ketentuan dan memperkuat penerapan program APU-PPT, Bank melaksanakan program kerja sebagai berikut:

a. Peningkatan pemahaman (*awareness*) APU-PPT secara bankwide melalui *training* reguler APU- PPT secara berkelanjutan. Peningkatan pemahaman APU PPT dilakukan melalui beberapa media yaitu in-class training, e-learning dan sosialisasi kepada Cabang/Unit Kerja di Bank Mandiri.
b. Implementasi New Anti Money Laundering System sebagai pengganti existing AML System yang dimiliki Bank Mandiri sejak tahun 2006, diharapkan dapat melakukan proses *due diligence, pengukuran tingkat risiko dan monitoring transaksi keuangan yang mencurigakan* terhadap seluruh nasabah lebih



*)diagram struktur organisasi
Dept. Head : 1 orang
FL Crime Investigation : 7 orang
FL Crime Investigation 2 : 5 orang
MIS : 4 orang
Reporting : 4 orang

baik, sehingga Bank Mandiri dapat terhindar dari risiko digunakannya produk/jasa bank oleh pelaku tindak pidana.

c. Pengembangan dan penyempurnaan proses pelaporan International Fund Transfer Instruction – Laporan Transaksi dari dan Keluar Negeri (IFTI-LTKL) dan LTKT pelaporan ke PPATK .
d. Memenuhi permintaan data/dokumen transaksi keuangan nasabah khususnya terkait dengan dugaan tindak pidana pencucian uang dan terorisme atas permintaan dari regulator dan institusi penegak hukum (BI/OJK, PPATK, KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan BNN), dengan memperhatikan SLA dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
e. Menjalin dan membina kerjasama maupun koordinasi dengan pihak otoritas, penegak hukum dan antar institusi perbankan lainnya melalui forum komunikasi dan forum pelatihan.
f. Inisiatif

Bank telah melakukan sejumlah inisiatif baru untuk memperkuat penerapan APU PPT antara lain :

1) Bank Mandiri telah ditunjuk sebagai salah satu pilot bank dalam rangka pengembangan dan penyempurnaan sistem aplikasi GRIPS CTR Client dan saat ini dalam proses ujicoba pelaporan, diharapkan akan *live* tanggal 2 Februari 2015.
2) Pegembangan Departemen APU PPT
   - Bank melakukan pengembangan organisasi dan efektif sejak Januari 2015, APU PPT Department menjadi 3 (tiga) Department.
   - Seiring dengan pengembangan organisasi juga dilakukan penambahan SDM dari jumlah pegawai *existing* sebanyak 21 (dua puluh satu) orang menjadi 29 (dua puluh sembilan) orang.
3) Penetapan Anti Money Laundering Officer secara *dedicated* di setiap Kantor Wilayah.

STRATEGI ANTI FRAUD

Dalam rangka memenuhi Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum dan sebagai salah satu bagian dari penyempurnaan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank, telah dirumuskan Strategi Anti Fraud Bank Mandiri. Selama ini, Bank Mandiri telah memiliki strategi anti fraud yang diatur pada setiap Kebijakan, Standar Prosedur Operasional, Petunjuk Teknis Operasional, dan pengaturan lainnya. Namun demikian, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia dimaksud dan Rumusan Strategi Anti Fraud, Bank Mandiri akan melakukan penyesuaian pada setiap Kebijakan, Standar Prosedur Operasional, Petunjuk Teknis Operasional yang dimiliki agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dimaksud.

Penyesuaian dimaksud mencakup hal-hal yang diatur dalam Rumusan Strategi Anti Fraud, yaitu:

1. Fungsi Pencegahan
   Merupakan tanggung jawab seluruh jajaran Bank (unit kerja) dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka mengurangi potensi terjadinya fraud.
2. Fungsi Deteksi
   Merupakan tanggung jawab seluruh unit, baik *1st line of defense*, *2nd of defense*, maupun *3rd of defense* dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan fraud dalam kegiatan usaha bank.
3. Fungsi Investigasi, Pelaporan & Sanksi
   Merupakan tanggung jawab Direktorat Internal Audit dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka penanganan fraud yang terjadi melalui investigasi dan hasilnya dilaporkan kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris, dan Bank Indonesia, termasuk usulan pengenaan sanksi bagi para pelaku fraud.
4. Fungsi Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut
   Merupakan tanggung jawab Direktorat Internal Audit dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka monitoring atas tindak lanjut hasil investigasi dan evaluasi kejadian fraud untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dan memperkuat Sistem Pengendalian Intern agar dapat mencegah terulangnya kembali fraud karena kelemahan yang serupa.

laporan internal audit

Selama tahun 2014 Internal Audit telah berhasil mendukung pencapaian program transformasi tahap kedua melalui penguatan implementasi sistem pengendalian internal yang semakin efektif. Internal Audit sebagai *third line of defense* mengambil peran yang lebih besar dalam pelaksanaan fungsi assurance melalui penajaman pendekatan audit dari yang bersifat transactional menjadi lebih berfokus pada isu-isu yang bersifat *strategic* dan memberikan *bankwide impact*.

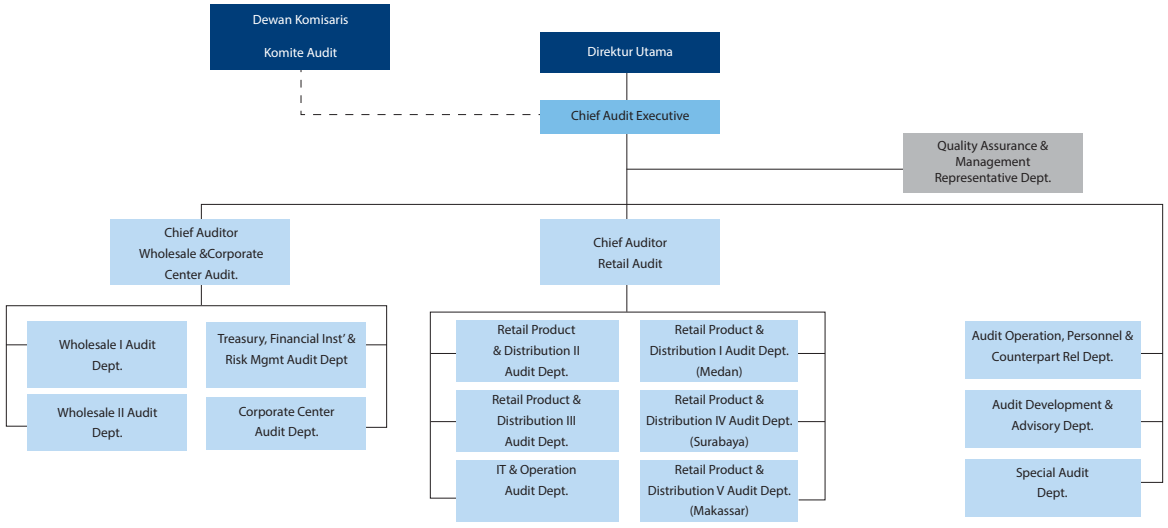
Pendekatan audit yang diterapkan internal audit pada tahun 2014 ini adalah dengan audit tematik. Melalui pendekatan audit tematik, audit dapat menyentuh akar permasalahan sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat mengatasi penyebab permasalahan secara efektif. Pendekatan audit yang bersifat *strategic* dan *forward looking* ini mendorong Direktorat Internal Audit untuk lebih antisipatif dalam menghadapi isu-isu yang berpotensi muncul dikemudian hari.

Selain melaksanakan pendekatan audit tersebut, Internal Audit juga melaksanakan audit yang bersifat rutin, yaitu audit atas cabang luar negeri, audit perusahaan anak dan audit aktivitas tertentu. Audit rutin tersebut dilaksanakan dalam rangka memenuhi ketentuan regulator (*mandatory audit*), permintaan audit oleh Manajemen.

STRUKTUR ORGANISASI DAN KEDUDUKAN INTERNAL AUDIT

Fungsi Internal Audit berada pada Direktorat Internal Audit (DIA), dimana kedudukan DIA di dalam organisasi berada pada level Direktorat dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Struktur organisasi DIA disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi Bank. Direktorat Internal Audit Group sampai dengan posisi 31 Desember 2014 mempunyai 2 Group yaitu *Retail* Audit Group dan *Wholesale &Corporate Center* Audit Group, sesuai keputusan Direksi Bank Mandiri No. KEP.DIR/313/2011. Berikut Struktur dan kedudukan DIA Bank Mandiri:

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT INTERNAL AUDIT



Secara struktur organisasi, *Chief Audit Executive* memiliki garis komunikasi dengan *Chief Auditor Wholesale & Corporate Center Audit, Chief Auditor Retail Audit, Audit Operation Personal & Counterpart, Audit Development & Advisory* dan *Special Audit*.

PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN KETUA INTERNAL AUDIT

Ketua Internal Audit diangkat dan diberhentikan serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atas persetujuan Dewan Komisaris dan selanjutnya dilaporkan kepada Bank Indonesia, Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

PROFIL *CHIEF AUDIT EXECUTIVE* (CAE)

Audit Internal dipimpin oleh Riyani T. Bondan sebagai *Chief Audit Executive* (CAE) dengan jabatan *Senior Executive Vice President* (SEVP) sejak tahun 2005, sesuai Keputusan Direksi No. KEP.DIR/117/2008 tanggal 21 Oktober 2008 dan selanjutnya dilaporkan kepada regulator terkait. Berikut profil ringkasan Internal Audit:

Riyani T. Bondan

Menyelesaikan pendidikan Sarjana dari Institute Pertanian Bogor tahun 1984 dan memperoleh gelar MBA dari University of Illionis, Urbana Champaign, AS pada tahun 1994. Ibu Riyani mempunyai pengalaman baik dari area bisnis maupun pengelolaan risiko. Beberapa posisi yang pernah diduduki oleh Ibu Riyani adalah Kepala Corporate & Commercial Credit Division, Kepala Bagian Commercial Credit III, Department Head Consumer Credit Risk Approval, Group Head Retail Credit Risk Approval dan Group Head Learning Center.

PIAGAM INTERNAL AUDIT

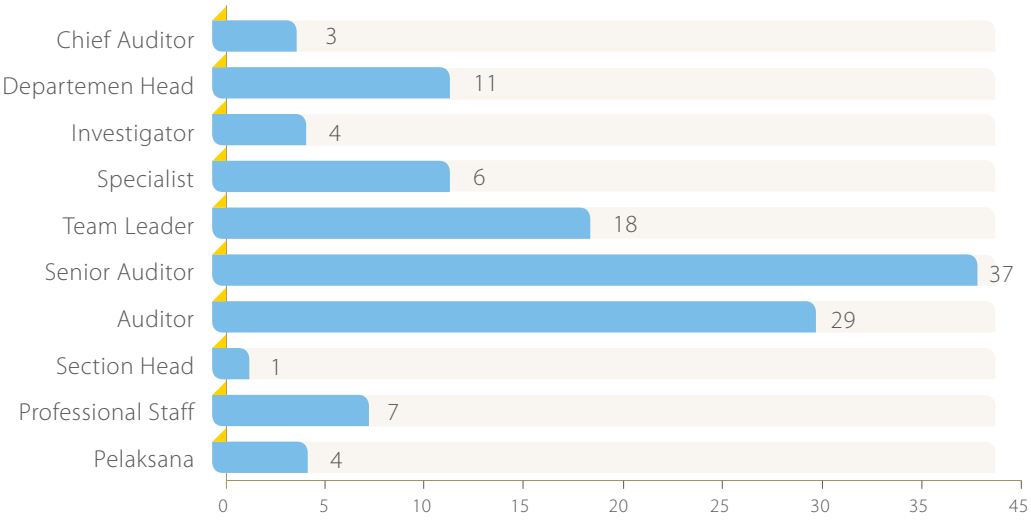
Audit Internal memiliki *Internal Audit Charter* yang disahkan Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan revisi terakhir per tanggal 5 Desember 2014. Piagam Internal Audit (*Internal Audit Charter)*disusun untuk memberikan pedoman mengenai tujuan,wewenang, tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan audit intern dalam organisasi serta dapat menempatkan fungsinya di atas berbagai kepentingan serta visi dan misi Internal Audit harus dapat memastikan terwujudnya Bank yang sehat dan berkembang secara wajar.

Kedudukan, kewenangan dan tanggung jawab Internal Audit (IA) dinyatakan secara formal dalam *Internal Audit Charter*, konsisten dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) dan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK) tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal serta *best practice* mengacu pada standar IPPF (*International Professional Practice Framework*) oleh IIA (*the Institute of Internal Auditor*).

JUMLAH SDM DAN KUALITAS AUDITOR INTERNAL

Direktorat Internal Audit didukung oleh120 pegawai, dengan rincian sebagaimana grafik berikut:

Grafik Komposisi Direktorat Internal Audit Bank Mandiri tahun 2014



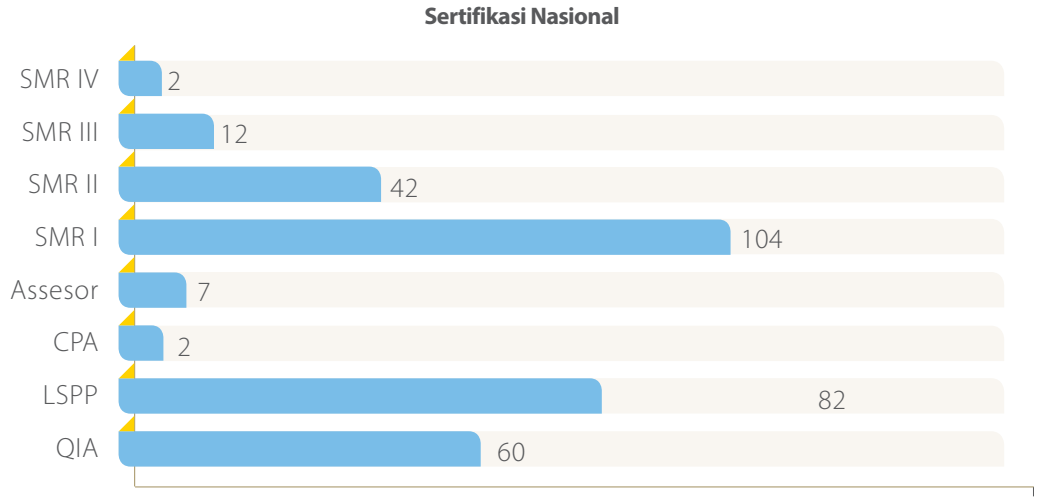
Untuk memenuhi kualifikasi dan kompetensi, Internal Audit selalu berupaya untuk memberikan pendidikan berkelanjutan bagi seluruh personel Internal Audit, antara lain pendidikan profesi yang bersertifikasi baik yang bersifat nasional maupun internasional, program attachment dan training-training di dalam maupun luar negeri.
Internal audit menetapkan kualifikasi seorang auditor sebagai berikut:

1. Memiliki integritas dengan membangun kepercayaan (*trust*) yang menjadi dasar untuk membuat penilaian (*judgement*) yang handal.
2. Menunjukkan objektivitas yang tinggi sesuai dengan standar profesi dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengkomunikasikan informasi tentang aktivitas atau proses yang sedang diperiksa.
3. Melakukan penilaian (*judgement)* secara seimbang (*balanced*) dengan memperhatikan semua keadaan yang relevan dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau orang lain.
4. Menghormati nilai dan kepemilikan atas informasi yang diterima dan tidak mengungkapkan informasi tersebut tanpa otorisasi yang berwenang kecuali terdapat kewajiban hukum atau profesi untuk mengungkapkan informasi tersebut.

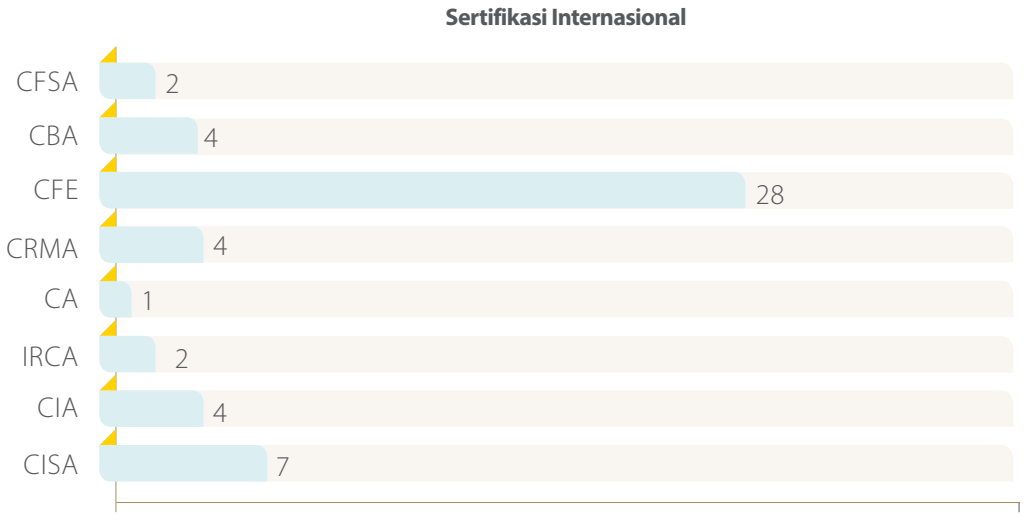
   Menggunakan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan dalam melaksanakan tugas audit.

Dalam memastikan program pengembangan pegawai tepat sasaran dan sesuai kebutuhan, Internal Audit bekerja sama dengan "*Audit Compliance & Governance Academy* (ACGA) - Mandiri University" menyusun program peningkatan kompetensi auditor jangka panjang dengan mengacu pada *Internal Audit Capability Model* (IACM). IACM merupakan metode pemetaan kompetensi pada jabatan tertentu sehingga dapat diketahui *competency gap* setiap pegawai di Internal Audit yang harus dipenuhi. Program pengembangan pegawai diimplementasikan dalam berbagai mekanisme antara lain: e-learning, training, sertifikasi profesi berskala nasional maupun internasional, magang/*attachment*, dan *special project assignment*. Program tersebut terus dimonitor dan diukur keberhasilannya dalam mendukung kinerja pegawai dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan.

Berikut ini data mengenai sertifikasi yang telah diperoleh oleh auditor di Direktorat Internal Audit sampai dengan akhir 2014 sebagai berikut (1 orang memiliki lebih dari 1 sertifikasi):



Catatan: SMR (Sertifikasi Manajemen Risiko), CPA (Certified Public Accountant), QIA (Qualified Internal Audit), LSPP/Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (mensertifikasi kompetensi auditor untuk level auditor sd assessor).



Catatan: CFSA (Certified Financial Services Auditor), CBA (Certified Bank Auditor), (Certified Fraud Examiner), CRMA (Certification on Risk Management Assurance), CA (Certified Accountant), IRCA (International Register of Certificated Auditor), CIA (Certified Internal Auditor), CISA (Certified Information System Auditor).

RUANG LINGKUP, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB INTERNAL AUDIT

Ruang lingkup pekerjaan Internal Audit mencakup semua area operasi Bank Mandiridan *subsidiary*/afiliasinya (sesuai *governance* yang berlaku), untuk menentukan kecukupan kualitas *internal control*, penerapan *risk management*, dan proses *governance*. Internal Audit membantu organisasi mencapai tujuannya melalui Aktivitas Internal Audit (*assurance* dan *consulting)* dan Aktivitas Investigasi.

Assurance

Melakukan pengujian secara obyektif terhadap bukti-bukti dalam rangka menyediakan penilaian yang independen atas *internal control*, penerapan *risk management,* dan proses *governance* dalam organisasi.

Consulting

Memberikan jasa advisory yang terkait dengan aktivitas klien (auditee/unit kerja) dimana sifat dan ruang lingkupnya disepakati dengan klien dan bertujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki internal control, penerapan *risk management*, dan proses *governance*, tanpa mengambil alih tanggung jawab operasional.

Investigasi

Aktivitas pengumpulan bukti-bukti dengan menggunakan teknik Investigasi atas hasil analisa awal terhadap indikasi dan/atau fraud yang terjadi. Investigasi bertujuan untuk mengungkapkan modus operandi, penyebab, potensi kerugian, pelaku dan pihak lain yang terlibat. Investigasi mencakup perolehan bukti dan pernyataan, penulisan laporan, pemberian kesaksian atas temuan serta monitoring tindak lanjut yang diperlukan.

KEWENANGAN INTERNAL AUDIT

1. Melakukan Aktivitas Internal Audit terhadap kegiatan semua unit kerja dalam organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
2. Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
3. Mengadakan rapat secara berkala dan insidentil dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai governance yang berlaku.
4. Mengakses seluruh informasi, catatan, karyawan, dan termasuk didalamnya namun tidak terbatas pada rekening/catatan karyawan dan sumber daya serta hal-hal lain yang dianggap perlu terkait dengan tugas dan fungsinya.
5. Melakukan aktivitas investigasi terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan yang terindikasi *fraud* dan pelanggaran *Code of Conduct*.

TANGGUNG JAWAB INTERNAL AUDIT

1. Merencanakan dan melaksanakan Aktivitas Internal Audit dengan penekanan pada bidang/aktivitas yang mempunyai risiko tinggi serta mengevaluasi prosedur/control system yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan.
2. Melaksanakan langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), melaporkan, dan mengusulkan sanksi atas *fraud* kepada Manajemen.
3. Mengembangkan dan menjalankan program untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas Internal Auidit.
4. Internal Audit bertanggung jawab atas rekomendasi yang diberikan dan monitoring tindak lanjut hasil aktivitas internal audit dan aktivitas investigasi.
5. Internal Audit bekerja sama dengan Komite Audit untuk mengantisipasi risiko dan kejadian yang akan merugikan Bank.
6. Melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan audit eksternal dan unit/fungsi penyedia assurance lainnya.

Terkait dengan perusahaan anak, DIA berwenang untuk melaksanakan aktivitas audit pada perusahaan anak melalui keputusan RUPS Perusahaan Anak. Selain jasa assurance, DIA juga telah memberikan jasa consulting terhadap perusahaan anak seperti Mandiri Sekuritas (Mansek), Bank Syariah Mandiri (BSM), dan Mandiri Manajemen Investasi (MMI). Aliansi dan *transfer knowledge* dengan perusahaan anak juga dilakukan melalui penempatan kepala SKAI perusahaan anak dan penyusunan *Annual Audit Plan*.

RENCANA KERJA DAN REALISASI INTERNAL AUDIT

Tahun 2014 merupakan akhir perjalanan transformasi kedua Bank Mandiri. Segala pencapaian telah diraih, bahkan telah melampaui target. Inovasi, konsistensi dan sinergi setiap jajaran menjadi kunci utama dalam mencapai aspirasi menjadi lembaga keuangan terbaik dan dikagumi. Melalui tema Empowering Client di tahun 2014, DIA melaksanakan fungsi pengawasan internal dengan beraliansi, tidak hanya dengan internal DIA, namun juga dengan melibatkan unit kerja *first line* dan *second line*. Hal ini bertujuan untuk membudayakan kepedulian terhadap *internal control* sesuai dengan fungsi dan kewenangannya masing-masing.

Sejalan dengan transformasi lanjutan Bank Mandiri dengan aspirasi untuk menjadi Bank terbaik di ASEAN, DIA terus melakukan inovasi, menggunakan pendekatan audit yang lebih komprehensif dan melingkupi coverage yang strategic agar dapat memberikan value bagi perusahaan.

Tahun 2014, melalui tema "*Towards 2014 Corporate Plan Accomplishment: More Empowerment - More Confidence*",

DIA memiliki aspirasi untuk menutup transformasi kedua dengan terus meng-*empower first line* dan *second line of defense* agar bertanggung jawab terhadap implementasi *internal control* di unit kerjanya, serta membangun aliansi yang solid antar unit kerja baik internal maupun eksternal.

Penyusunan *Annual Audit Plan* (AAP) 2014 dilakukan secara *top down* dan *bottom up* dengan melibatkan seluruh jajaran DIA dan unit-unit kerja lain yang terkait. Dalam penyusunan AAP, DIA menggunakan hasil *Enterprise Risk Assessment* (ERA) yang merupakan proses penilaian risiko oleh Top Manajemen atas risiko-risiko yang akan dihadapi Bank Mandiri di tahun 2014.

Penyusunan *Annual Audit Plan* (AAP) 2014 menggunakan pendekatan *risk based* dan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Hasil *Enterprise Risk Assessment* (ERA) 2014 yang dilakukan oleh Direksi. Dari 15 risiko yang di *assess* dalam ERA tersebut, untuk kepentingan penyusunan AAP, ditetapkan 7 risiko teratas yang dicover dalam audit 2014.

Jenis Risiko	Peringkat Risiko	
	2014	2013
IT Risk	1	1
Competitor Risk	2	2
Liquidity Risk	3	13
Reputation Risk	4	5
Strategic Risk	5	12
Credit Quality Risk	6	3
FX Risk	7	7
Fraud Risk	8	6
Credit Concentration Risk	9	11
People Risk	10	8
Legal Risk	11	15
Interest Rate Risk	12	4
Systemic Risk	13	9
Compliance Risk	14	14
Business Interruption Risk	15	10

Hasil Enterprise Risk Assessment (ERA) untuk view tahun 2014

2. Tiga fokus utama bisnis Bank, yaitu: *wholesale transaction*, *retail financing* dan *retail payment*.
3. *Concern* dari Top Manajemen Bank Mandiri, termasuk inisiatif strategis Bank 2014, yaitu: *liquidity*, *asset quality*, *revenue* dan *human capital*.
4. Masukan dari seluruh Direktorat.
5. Hasil audit external dan internal tahun sebelumnya/ tahun 2013.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut di atas, kemudian disusun audit *plan* 2014 yang terdiri dari :

1. **8 audit tematik dengan 157 penugasan**
   Audit tematik adalah audit dengan tema tertentu dan bersifat *end to end*. Hasil audit tematik bersifat lebih menyeluruh dan diharapkan memberi masukan/ rekomendasi yang signifikan kepada manajemen untuk perbaikan bisnis proses di Bank Mandiri.
2. **11 audit mandatory dengan 22 penugasan**
   Audit mandatory adalah audit yang dipersyaratkan oleh regulator
3. **12 penugasan audit rutin**
   Auditrutin adalah audit yang dilakukan pada unit kerja dan/atau transaksi tertentu secara rutin selain yang dipersyaratkan oleh regulator. Penurunan target penugasan audit rutin tahun 2014 dibandingkan dengan tahun 2013 karena pada tahun 2014 terdapat perubahan pendekatan audit yang pada tahun sebelumnya lebih banyak pada hal-hal yang bersifat transaksional dan bersifat lokal (terbatas pada suatu unit kerja tertentu) menjadi lebih strategic dan bersifat *bankwide* atau *en to end* melalui audit tematik.
4. **80 penugasan audit khusus**
   Audit khusus adalah audit yang dilakukan secara spesifik pada issue tertentu.

Seluruh penugasan yang bersifat audit tematik merupakan "jawaban" atas arahan dan ekspektasi Direktur Utama bahwa Internal Audit harus fokus pada hal yang bersifat strategis, *preventive* dan pada isu-isu yang sedang berkembang.

Delapan audit tematik tahun 2014 tersebut adalah sebagai berikut :

1. Revitalisasi penetrasi *wholesale transaction* untuk pertumbuhan dana murah dan fee based income yang sustain.
2. Memperkuat *retail payment and financing* untuk meningkatkan *market share*.
3. *Managing Liquidity & FX* dalam krisis global dan domestik.
4. Memperkuat pengelolaan kredit secara *end to end*.
5. Memastikan IT *Business Delivery* tepat waktu, tepat guna dengan *availability* tinggi.
6. Meningkatkan efektivitas pencegahan kebocoran informasi
7. Penyempurnaan kelengkapan, kehandalan, & keakuratan PMS (*Performance Management System*).
8. Penyempurnaan rekrutmen, *development*, *retention* dan *engagement* level pegawai ODP (*Officer Development Program*).

Untuk memastikan *deliverable* audit tematik fokus terhadap hal yang sangat strategis, selanjutnya DIA menetapkan *key activities* dan risiko yang signifikan untuk masing-masing topik audit tematik. Realisasi audit tahun 2014 dibandingkan dengan rencana dan realisasi audit tahun 2013 adalah sebagai berikut :

2013				2014			
Tipe Penugasan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Tipe Penugasan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
Rutin	234	239	101,26	Rutin	12	60	123,6
Mandatory	13	13		Mandatory	22	22	
Thematic	3	3		Thematic	157	158	
Khusus	68	67		Khusus	80	95	

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Internal Audit berhubungan dengan Auditor Eksternal. DIA bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan audit eksternal. Melalui koordinasi tersebut diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dilakukan antara lain melalui pertemuan secara periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. Di samping DIA juga melakukan evaluasi atas kinerja eksternal auditor khususnya Kantor Akuntan Publik yang meliputi aspek: pemahaman atas isu-isu yang dihadapi oleh Bank, kerjasama, komunikasi, pengalaman, keahlian, dan deliverable (output yang diberikan).

Selain bertanggungjawab untuk berhubungan dengan auditor external, DIA juga memiliki tanggung jawab lainnya, yaitu :

1) *Corporate Social Responsibility* (CSR)
   Sebagai bagian dari Corporate Social Responsibility (CSR) dan Spirit untuk Memakmurkan Negeri, DIA secara aktif melakukan transfer *knowledge* dalam hal pengelolaan internal audit khususnya penerapan risk based audit, tidak hanya kepada perusahaan anak namun juga kepada perusahaan/organisasi lain diantaranya Bapertarum, FKSPI, Danareksa, PT Sarana Multi Infrastruktur, PT Wika, dan juga kepada regulator yaitu Bank Indonesia.
2) Penerapan Strategi Anti Fraud (SAF)
   Bank telah menerapkan Strategi Anti Fraud sebagai bagian dari sistem pengendalian intern Bank Mandiri, sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011, perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum. Strategi anti Fraud merupakan wujud komitmen manajemen Bank dalam mengendalikan Fraud yang diterapkan dalam bentuk sistem pengendalian Fraud yang merupakan bagian dari sistem pengendalian internal Bank. Perbaikan atas program-program SAF baik pada pilar I "Pencegahan", pilar II "Deteksi", pilar III "Investigasi, Pelaporan dan Sanksi" dan pilar IV "Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut" terus dilakukan. DIA sebagai koordinator dalam penerapan Strategi Anti Fraud melakukan monitoring secara konsisten penerapan SAF. Dengan penerapan SAF secara konsisten diharapkan dapat menekan angka kejadian fraud.

Whistle Blower Program: *Letter to CEO* (LTC)

Sebagai bagian dalam Strategi Anti Fraud, Bank menerapkan *whistleblower* program "*Letter to CEO* (LTC)" yang dikoordinir oleh Unit Manajemen Risiko. Dalam program ini DIA berperan dalam hal menindaklanjuti surat-surat yang masuk melalui program LTC. Disamping itu DIA juga membantu mensosialisasi program-program LTC bersamaan dengan pelaksanaan audit *on site* yang dilakukan dan mendorong perbaikan program LTC misalnya perluasan LTC kepada pihak ketiga (vendor).

Perkembangan bisnis Bank terus meningkat pesat dan penyimpangan internal juga meningkat namun pertumbuhannya dapat di tekan secara efektif, sebagaimana tabel dibawah ini:

Jumlah kejadian		
Jenis Fraud	2013	2014
Internal	26	27
Eksternal	15	12
Internal dan Eksternal	8	13
Jumlah	49	52

Penanganan Internal Fraud Tahun 2014	Jumlah Pelaku & Pegawai terkait		
	Pengurus	Pegawai Tetap	Pegawai Tidak Tetap
Total penanganan pelaku & pegawai terkait fraud	-	171	67
Telah diselesaikan	-	152	32
Dalam proses penyelesaian di internal Bank	-	19	35
Belum diupayakan penyelesaiannya	-	-	-

Beberapa inovasi juga telah dilakukan oleh Direktorat Internal Audit dalam tanggungjawabnya untuk mengawal pertumbuhan Bank Mandiri, satu diantaranya yang dilakukan dalam tahun 2014 adalah pengembangan "Solusi forensik digital".

Bank Mandiri telah mengimplementasikan Solusi Forensik Digital dalam rangka meningkatkan kapabilitas dalam penanganan risiko fraud yang melibatkan teknologi informasi . Solusi Forensik Digital merupakan *best practice* dan memiliki integritas yang telah diakui hingga ranah penegak hukum. Melalui implementasi solusi forensik digital, proses investigasi dan audit informasi teknologi (IT) menjadi lebih efektif, serta menjamin pelaksanaan pendekatan forensik sesuai dengan kaidah yang berlaku dan dengan integritas yang diakui penegak hukum.

LAPORAN HASIL AUDIT TAHUN 2014

Bank Mandiri telah menindaklanjuti hasil pemeriksaan baik Internal Audit maupun Audit Eksternal.

Berikut tabel status tindak lanjut Internal Audit:

Jumlah Temuan yang dimonitor Tindak Lanjutnya	Selesai (%)	Dalam Proses (%)
329	89%	11%

Berikut tabel status tindak lanjut Audit Eksternal:

Auditor Eksternal	Jumlah Temuan yang dimonitor Tindak Lanjutnya	Selesai (%)	Dalam Proses (%)
Bank Indonesia	21	100%	0%
Otoritas Jasa Keuangan (OJK)	81	84%	16%
Badan Pemeriksa keuangan (BPK)	184	87%	13%
KAP	19	63%	37%

Sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit, Internal Audit telah mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Audit (SIMA) untuk memastikan pengamanan aset informasi Bank. Hal ini menjadi *urgent* dalam memitigasi risiko kebocoran informasi mengingat peran Internal Audit sebagai *assurance provider* yang dekat dengan informasi Bank yang bersifat rahasia.

Seluruh tahapan audit dilaksanakan melalui SIMA sehingga proses *review* dapat dilakukan secara *remote*. Pendokumentasian proses audit juga *direview* secara berkesinambungan oleh *Quality Assurance* untuk memastikan kepatuhan dan kualitas proses audit yang dilaksanakan. SIMA juga dapat di manfaatkan sebagai *knowledge center* bagi auditor.

Internal Audit berencana untuk mengembangkan SIMA sebagai bagian dari pengembangan implementasi konsep *Risk Based* Audit dengan tujuan untuk mempermudah proses integrasi dan kolaborasi fungsi audit, unit *risk management* dan unit *compliance* sehingga dapat meminimalisir terjadinya duplikasi dalam pelaksanaan fungsi *assurance*.

TANTANGAN MENUJU MANDIRI 2020

Roadmap Internal Audit dalam mengawal pencapaian visi *New Horizon* 2020 telah disusun dalam 4 fase yaitu 1) *Building Foundations: Improvement on keyIA practices,* 2)*Extending thefoundational IApractices,* 3)*Increase synergiesand sharingacross the group resulting inexceptional IA'squality,* dan 4) *Creating long termvalue through sustained assurance.*

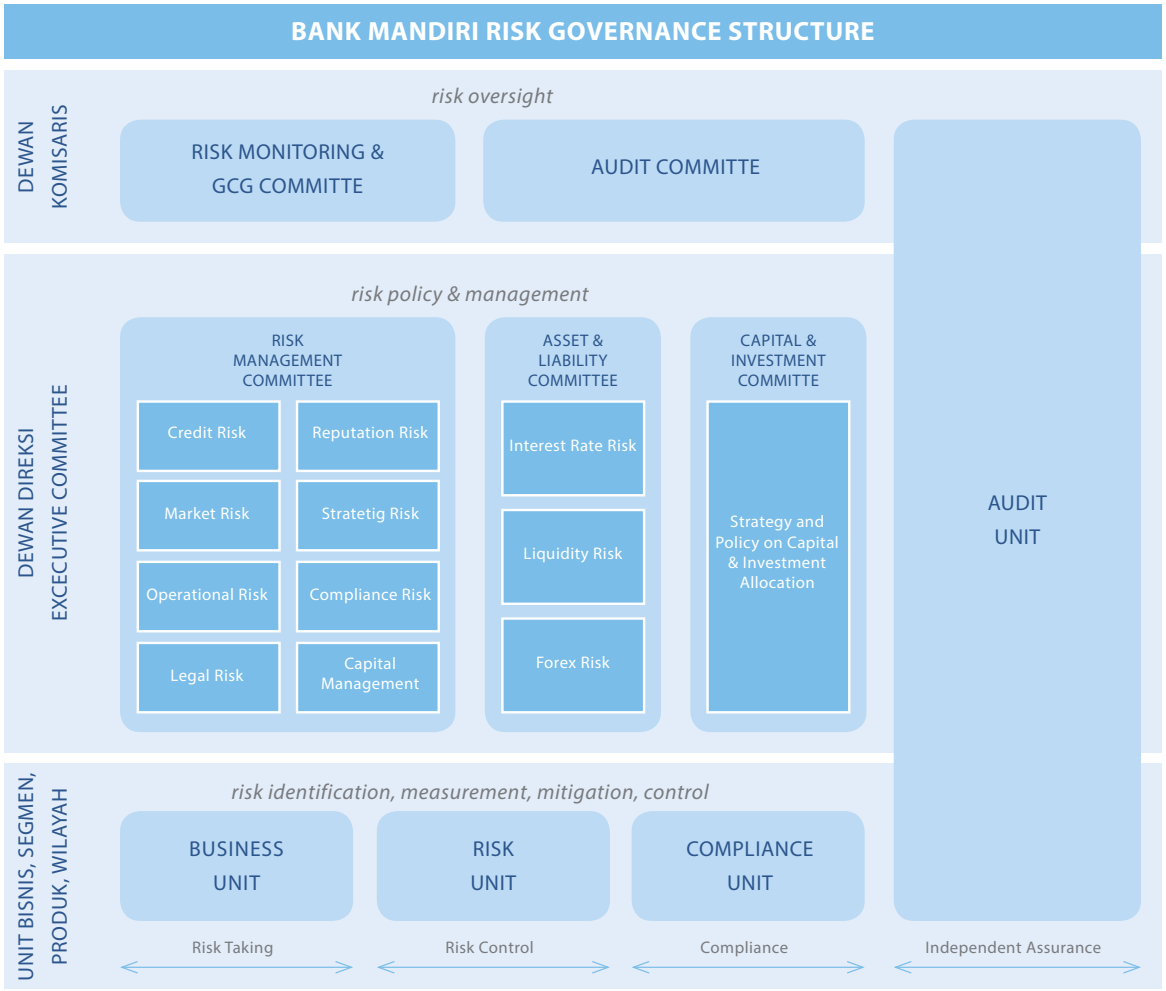
Dengan *pengalaman* yang cukup panjang dan komitmen untuk terus belajar, Internal Audit mempunyai keyakinan dapat mengawal visi Mandiri 2020 dengan baik.

mandiri
new horizon
2015
2013

laporan manajemen risiko

GAMBARAN UMUM SISTEM MANAJEMEN RISIKO BANK MANDIRI

Acuan dasar penerapan manajemen risiko dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 11/25/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang dilaksanakan melalui suatu kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko dan mengikuti tahapan proses manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko pada semua level.



Prinsip pengelolaan risiko Bank Mandiri adalah secara proaktif mendukung Bank dalam mencapai pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan serta memelihara tingkat *risk-adjusted return* yang optimal. Karena itu manajemen risiko Bank Mandiri memiliki misi untuk menciptakan dan mengimplementasikan pendekatan komprehensif untuk mengidentifikasi, mengukur, memprioritaskan, mengelola dan memantau risiko-risiko yang berdampak terhadap bisnis, operasional dan organisasi, serta mencari peluang bisnis yang dapat mengoptimalkan *risk-adjusted return* dan *shareholder value*. Bank Mandiri menyusun kebijakan, proses, kompetensi, akuntabilitas, pelaporan dan teknologi pendukung agar implementasi manajemen risiko berjalan efektif dan efisien.

STRUTUR TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO SECARA KESELURUHAN

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko di Bank Mandiri terdiri dari Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan risiko (*risk oversight*) melalui Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* dan Komite Audit, Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (risk policy) melalui *Executive Committee* terkait manajemen risiko yaitu Risk Management Committee, Asset & Liability Committee, dan Capital & Subsidiaries Committee. Di tingkat operasional, Satuan Kerja Manajemen Risiko bersama unit bisnis dan unit kerja kepatuhan melakukan fungsi identifikasi risiko, pengukuran risiko, mitigasi risiko dan pengendalian risiko.

Mengingat dalam kelangsungan usaha bank dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul baik secara langsung dari kegiatan usahanya maupun secara tidak langsung dari kegiatan usaha perusahaan anak, maka Bank memastikan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang baik juga diterapkan pada perusahaan anak.

Manajemen risiko di Bank Mandiri ditujukan untuk menjaga modal Bank, mendukung proses pengambilan keputusan, mengoptimalkan profil risk-return, meningkatkan nilai perusahaan, serta melindungi reputasi Bank.

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM), yang dibangun oleh 4 *building block*, yaitu Organisasi & Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data, serta Metodologi/Model & Analytics.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BANK MANDIRI

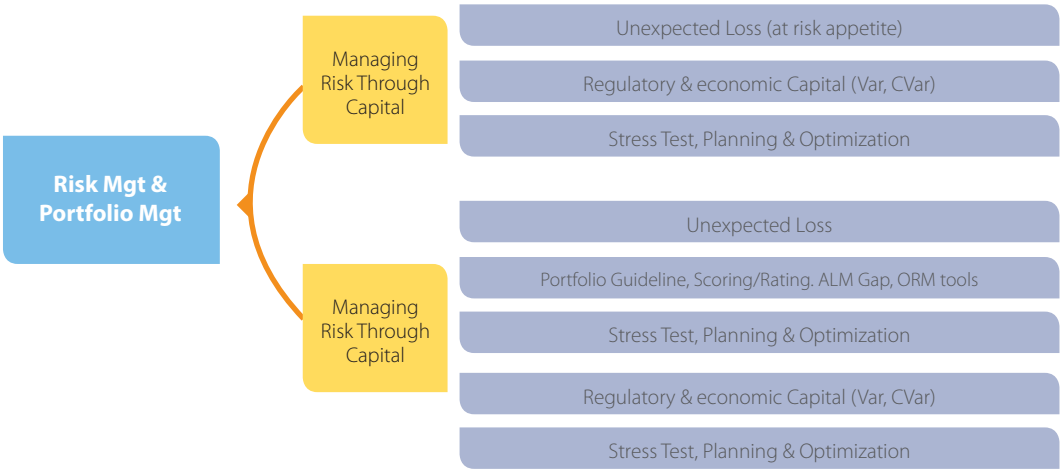
ERM merupakan pengelolaan risiko secara terintegrasi, yang menghubungkan antara *strategic planning, risk appetite, business execution, risk assessment* dan *performance evaluation*, dalam upaya mengoptimalkan pertumbuhan bisnis sesuai *risk-adjusted return* serta memaksimalkan *shareholder value*. Implementasi ERM sekaligus menjadi wahana untuk penerapan Basel II dan III di Bank Mandiri secara bertahap sesuai dengan regulasi dari Bank Indonesia.

Dengan ERM, Bank Mandiri memiliki kemampuan untuk menentukan secara tepat permodalan yang dibutuhkan untuk meng-cover risiko-risiko di Bank, mengalokasikan modal ke seluruh lini bisnis secara efisien dan rasional, serta mengidentifikasi peluang untuk melakukan diversifikasi dan optimalisasi portfolio.

ERM juga memberikan *common language* bagi seluruh unit kerja sehingga dapat meminimalkan "*silo*" di antara unit kerja serta meningkatkan keterkaitan antara fungsi manajemen risiko dengan pengendalian internal, termasuk kepada seluruh perusahaan anak. Selain itu, ERM akan ikut berperan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan bisnis dan risiko.

Implementasi ERM *system* Bank Mandiri dalam skala yang komprehensif merupakan yang pertama diterapkan di Indonesia. Keberhasilan penerapan ERM *system* juga diakui secara internasional, antara lain oleh The Asian Banker melalui penghargaan *The Asian Banker Risk Management Award 2013* untuk kategori *Enterprise Risk Management Project*.

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri melalui kerangka ERM dilakukan dengan pendekatan *two-prong*, yaitu pengelolaan risiko melalui permodalan dan pengelolaan risiko melalui aktivitas operasional, sehingga diharapkan tercapai pengelolaan risiko yang melekat dalam pengelolaan bisnis. Empat komponen utama pendukung penerapan pendekatan *two-prong* ini adalah Organisasi & Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data, serta Metodologi/Model & Analytics, dengan uraian penjelasan sebagai berikut:



1. Organisasi & Sumber Daya Manusia

Satuan Kerja Manajemen Risiko Bank Mandiri bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko-risiko yang dihadapi Bank, termasuk mengembangkan *tools* pendukung yang dibutuhkan dalam proses bisnis dan pengelolaan risiko. Selain itu terdapat unit kerja yang bertindak sebagai *risk counterpart* dari unit bisnis dalam proses *four-eye* pemberian kredit.

Salah satu kunci sukses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen risiko tersebut yaitu adanya *risk awareness* dan kemampuan teknis yang memadai pada seluruh unit kerja di Bank Mandiri, dimana hal ini menjadi tanggung jawab dan melibatkan seluruh unit kerja di Bank Mandiri. Untuk itu, diselenggarakan pelatihan internal secara rutin melalui *Governance, Risk & Compliance* (GRC) *Academy*, baik bagi pegawai di lingkungan Direktorat Risk Management maupun Direktorat lainnya. Selain itu, setiap tahun dilaksanakan sosialisasi, forum diskusi, magang, maupun program mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan internalisasi budaya perusahaan.

2. Kebijakan & Prosedur

Bank Mandiri memiliki Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) sebagai pedoman utama pelaksanaan manajemen risiko. Sedangkan untuk area bisnis yang lebih spesifik, Bank memiliki kebijakan dan prosedur, misalnya di bidang perkreditan, *treasury*, dan operasional. Seluruh kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri merupakan bentuk pengelolaan risiko yang melekat pada setiap aktivitas operasi Bank yang di-*review* dan di-*update* minimal sekali dalam setahun.

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri adalah optimalisasi penggunaan *business judgement* bersama dengan analisa berdasarkan kondisi historis dengan tujuan menerapkan proses manajemen risiko yang melekat dalam proses bisnis.

3. Sistem & Data

Sistem manajemen risiko dikembangkan untuk mendukung proses bisnis yang lebih efisien agar pengambilan keputusan dapat lebih cepat namun tetap mengacu pada prinsip kehati-hatian. Dalam rangka menjaga integritas dan kualitas data, Bank telah menerapkan *Integrated Processing System* dan *Loan Origination System* yang telah diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi proses kredit serta menjaga kualitas data di segmen korporasi, komersial maupun retail, termasuk juga *Integrated Collection System* untuk meningkatkan produktivitas aktivitas *collection*, khususnya di segmen konsumer dan ritel. Untuk kegiatan *treasury* dan *asset & liability management*, Bank menggunakan *Summit System* dan *Sendero System* untuk mengelola risiko *trading book* dan *banking book*. Untuk mendapatkan gambaran profil risiko Bank Mandiri baik selaku perusahaan induk maupun profil risiko Bank yang terkonsolidasi dan terintegrasi dengan perusahaan anak, Bank telah mengimplementasikan *Risk Profile Mandiri System* (RPX) secara *web-based* sehingga mempercepat akses dan mempermudah kontrol.

Untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko secara *bankwide*, Bank mengimplementasikan ERM *system* sebagai sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara holistik, termasuk menghitung modal

untuk mengcover semua jenis risiko. ERM *system* memiliki kapabilitas untuk melakukan perhitungan *capital charge* (*Standardized Approach* dan *Advanced Approach*), implementasi *operational risk management tools*, *active portfolio management*, *stress testing* dan *value-based management*.

4. ***Metodologi/Model & Analytics***
   Bank secara berkelanjutan menerapkan pengukuran risiko yang mengacu kepada *international best practices* dengan menggunakan pendekatan permodelan kuantitatif maupun kualitatif melalui pengembangan model risiko seperti *rating, scoring, value at risk* (VaR), *portfolio management, stress testing* dan model lainnya sebagai pendukung *judgemental decision making*. Secara periodik, model-model risiko tersebut dikalibrasi dan divalidasi oleh unit Model Risk Validator yang bersifat independen untuk menjaga keandalan dan validitas model serta memenuhi persyaratan regulasi.

   Dalam rangka penyelarasan antara penerapan Basel II dan ERM dengan regulasi Basel II dan penerapan best practice, Bank Mandiri bekerja sama dengan salah satu konsultan terkemuka di bidang manajemen risiko untuk membantu proses adopsi serta implementasi framework Basel II dan ERM. Implementasi Basel II & ERM di Bank Mandiri meliputi area di Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Suku Bunga pada Banking Book Position, Risiko Operasional, Pengelolaan Modal dan Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP).

Cakupan implementasi framework Basel II untuk Risiko Kredit meliputi penyempurnaan pengembangan Basel II risk parameters untuk kesiapan penerapan Internal Ratings-Based Approach (PD, LGD, EAD). Untuk Risiko Pasar, implementasi meliputi penyempurnaan bagi pelaksanaan validasi front office model dan model pengukuran risiko pasar. Terkait dengan Risiko Likuiditas & Risiko Suku Bunga proses implementasi Basel II & ERM mencakup pengembangan framework mengenai liquidity limit, intergroup liquidity risk management, stress testing likuiditas, dan pengembangan framework pengelolaan interest rate risk in banking book. Implementasi terkait dengan Risiko Operasional ditekankan kepada pengembangan Framework dan Governance Operational Risk Management (ORM) dan pengembangan model terkait Advanced Measurement Approaches (AMA). Di area pengelolaan modal Bank Mandiri melakukan penyempurnaan model Economic Capital, pengembangan framework Portfolio Optimisation serta Capital Optimisation. Terkait dengan ICAAP, Bank Mandiri mengembangkan penerapan ICAAP yang melibatkan antara lain penyusunan risk appetite statement, pengembangan comprehensive risk assessment, penerapan stress testing, capital planning, serta sinkronisasi dengan regulasi terkait seperti Risk-Based Bank Rating (RBBR).

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Tata kelola manajemen risiko dan pengendalian intern di Bank Mandiri dilaksanakan menyeluruh di segala lini (*3 layer of defense*) dan di seluruh tingkatan, sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi
   a. Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri memahami risiko-risiko yang dihadapi Bank dan memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan dan mitigasi secara aktif serta mengembangkan budaya Manajemen Risiko.
   b. Direksi menetapkan struktur organisasi yang mencerminkan secara jelas mengenai batas wewenang, tanggung jawab dan fungsi, serta independensi antar unit bisnis dengan unit kerja manajemen risiko.
   c. Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam melakukan persetujuan dan peninjauan berkala mengenai strategi dan kebijakan risiko yang mencakup tingkat toleransi Bank terhadap risiko, siklus perekonomian domestik dan internasional serta dirancang untuk keperluan jangka panjang.
   d. Direksi bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakan risiko tersebut dengan cara menjabarkan dan mengkomunikasikan kebijakan dan strategi risiko, memantau dan mengendalikan risiko dan mengevaluasi penerapan kebijakan dan strategi dimaksud.
   e. Direksi memantau kondisi internal dan perkembangan kondisi eksternal, memastikan penetapan strategi Bank telah memperhitungkan dampak risiko dan

memastikan Bank memiliki satuan kerja yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi termasuk *corporate plan* dan *business plan*.

f. Direksi menetapkan prosedur kaji ulang yang memadai terhadap akurasi metodologi penilaian risiko, kecukupan implementasi sistem informasi manajemen risiko, dan kebijakan prosedur dan limit risiko.

2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit
   a. Penerapan Manajemen Risiko di Bank Mandiri didukung dengan kerangka yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Bank.
   b. Bank memiliki kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip transparansi, peningkatan kualitas pelayanan nasabah & *stakeholders* dan kebijakan tersebut juga harus sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
   c. Kebijakan manajemen risiko bank disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM dan risk appetite Bank.
   d. Bank melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan manajemen risiko dengan mempertimbangkan perkembangan kondisi internal dan eksternal.
   e. Penetapan limit risiko telah memadai, yang meliputi limit per produk/transaksi, per jenis risiko dan per aktivitas fungsional dan melakukan *monitoring* limit secara periodik.

3. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko
   a. Bank melakukan proses identifikasi dan pengukuran risiko secara tepat terhadap setiap produk/transaksi yang mengandung risiko.
   b. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Bank dan dilakukan dalam rangka menganalisa sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya.
   c. Bank telah memiliki sistem pemantauan eksposur risiko yang memadai, meliputi adanya fungsi yang independen yang melakukan pemantauan terhadap eksposur risiko secara rutin, adanya sistem informasi yang akurat dan tepat waktu dan adanya *feed back* dan tindak lanjut perbaikan/penyempurnaan.
   d. Bank mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.

4. Sistem Pengendalian Intern Yang Menyeluruh
   a. Bank melaksanakan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko Bank dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
   b. Terdapat penetapan wewenang dan tanggung jawab pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit.
   c. Bank menetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian.
   d. Bank memiliki prosedur yang cukup untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan.
   e. Bank melakukan kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional Bank yang dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Bank, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko
   f. Satuan kerja audit intern Bank melakukan audit secara berkala dengan cakupan yang memadai, mendokumentasikan temuan audit dan tanggapan manajemen atas hasil audit, serta melakukan review terhadap tindak lanjut temuan audit.

Penjelasan yang menyeluruh mengenai faktor-faktor risiko serta upaya untuk mengelola masing-masing risiko dapat dilihat pada bagian Tinjauan Pendukung Bisnis Perusahaan mengenai Manajemen Risiko.

JENIS RISIKO DAN PENGELOLAANYA

Fokus pengelolaan risiko Bank Mandiri terutama adalah jenis-jenis risiko yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, strategik, reputasi, hukum, dan kepatuhan. Namun Bank juga melakukan pengelolaan untuk risiko-risiko lainnya, seperti risiko teknologi informasi.

Sejalan dengan mengalami perlambatan ekonomi global, kenaikan harga BBM, dan perubahan pemerintahan, tahun 2014 Indonesia masih menghadapi pertumbuhan ekonomi yang *volatile*. Bank Mandiri melakukan pengelolaan risiko secara proaktif dan antisipatif, antara lain melalui *stress testing* dan penyusunan *contingency plan* serta tetap mengoperasikan *Business Command Center* sebagai suatu *crisis management center* yang terintegrasi.

Manajemen risiko pada aktivitas fungsional di Bank Mandiri meliputi atas 8 (delapan) jenis risiko sebagaimana penjelasan berikut:

1. **Risiko Kredit**
   Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko kredit memiliki definisi sebagai berikut:"Risiko Kredit adalah Risiko akibat kegagalan debitur dan/ atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank" (11/25/PBI/2009).

   Proses kredit dan pengelolaan risiko kredit di Bank Mandiri dilakukan secara terintegrasi oleh *Business Unit, Credit Operation Unit*, dan *Credit Risk Management Unit*. Dalam pelaksanaannya, didukung oleh sistem yang terintegrasi dan dilakukan secara *end-to-end*.

2. **Risiko Pasar**
   Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko pasar memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko Pasar adalah Risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga option"* (11/25/ PBI/2009).
   Manajemen risiko pasar di Bank Mandiri meliputi *trading book, banking book*, nilai tukar, dan manajemen pricing sebagaimana penjelasan berikut:
   a. Risiko Pasar *Trading Book*
      Risiko *trading book* timbul karena perubahan faktor pasar (suku bunga dan nilai tukar), atas portofolio trading yang dimiliki Bank berupa aktivitas trading treasury yang meliputi *cash instrument* dan *derivative instrument*.
      Dalam manajemen risiko pasar trading yang mempertimbangkan GCG, Bank Mandiri menerapkan prinsip *segregation of duties* dengan melakukan pemisahan antara unit *front office* (melaksanakan transaksi trading), unit *middle office* (melaksanakan proses manajemen risiko, menyusun kebijakan dan prosedur) dan unit *back office* (melaksanakan proses settlement transaksi).

      Besarnya eksposur risiko aktivitas trading Bank diukur dengan menggunakan metode Value at Risk (VaR). Pengendalian risiko pasar dilakukan dengan menetapkan batasan risiko untuk maksimum potensi kerugian (VaR Limit) dan limit sensitivitas yang dimonitor secara harian oleh unit kerja pengelola risiko pasar.

   b. Risiko Pasar *Banking Book*
      Risiko pasar *banking book* diakibatkan karena perubahan suku bunga dan perubahan nilai tukar atas aktivitas *banking book* yang dapat berpengaruh pada profitabilitas maupun nilai ekonomis modal. Bank Mandiri melakukan pengendalian risiko pasar *banking book* dengan menetapkan limit-limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal, serta melakukan perhitungan *repricing gap* dan melakukan *sensitivity analysis* guna memperoleh proyeksi Net Interest Income (NII) dan Economic Value of Equity (EVE).

      Sebagai penerapan aspek kehati-hatian, perhitungan tersebut dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh unit kerja pengelola risiko pasar dan diambil tindakan diperlukan apabila terjadi pelampuan limit yang diakibatkan sumber-sumber risiko sebagaimana berikut:

Sumber-Sumber Risiko Suku Bunga Banking Book	
Repricing risk	Repricing mismatch antar aktiva dan pasiva
Basis risk	Penggunaan suku bunga acuan yang berbeda
Yield curve risk	Perubahan bentuk dan slope yield curve
Option risk	Pelunasan kredit atau pencairan deposito sebelum jatuh tempo

c. Risiko Pasar Nilai Tukar
Risiko nilai tukar timbul akibat pergerakan nilai tukar pasar yang berlawanan dengan *Net Open Position* Bank Mandiri.

Bank melakukan identifikasi risiko nilai tukar secara tepat terhadap aset, transaksi derivatif dan instrumen keuangan lain yang mengandung risiko nilai tukar baik pada aktivitas fungsional tertentu maupun aktivitas Bank secara keseluruhan.

Bank melakukan pengukuran risiko nilai tukar dengan mengunakan metode *Gap Analysis*. Dalam *gap analysis* akan diketahui *Net Open Position* (NOP) atau Posisi Devisa Neto (PDN), yaitu selisih bersih antara aktiva atau tagihan valas dengan pasiva atau kewajiban valas, ditambah dengan selisih bersih tagihan dan kewajiban yang merupakan komitmen maupun kontinjensi rekening administratif untuk setiap valuta asing yang semuanya dalam Rupiah.

d. Manajemen *Pricing*
Sebagai bagian dari manajemen risiko suku bunga, Bank menerapkan kebijakan pricing produk dana maupun produk kredit sebagai salah satu strategi memaksimalkan *Net Interest* Margin (NIM) dan sekaligus mendukung Bank menguasai *revenue market share* dengan mempertimbangkan kondisi persaingan.

Dalam manajemen pricing management Bank menerapkan *risk based pricing* yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Dalam rangka meminimalkan risiko suku bunga, maka suku bunga kredit disesuaikan dengan suku bunga sumber dana pembiayaan.

Selain biaya dana, suku bunga kredit ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya overhead, premi risiko kredit dan marjin keuntungan Bank dengan tetap memperhatikan competitiveness dengan pesaing utama. Suku bunga kredit dapat berupa suku bunga mengambang (*floating rate*) atau suku bunga tetap (*fixed rate*).

3. Risiko Likuiditas
Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko likuiditas didefinisikan sebagai berikut: *"Risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank"* (11/25/PBI/2009).

Kondisi likuiditas dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, kewajiban kepada counterparty, dan komitmen kredit kepada debitur. Bank Mandiri mengukur risiko likuiditas dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan rasio, yaitu Nominal Stock Based dan Flow Based.

Nominal Stock Based adalah metode pengukuran menggunakan berbagai macam rasio keuangan sebagai indikator tingkat risiko likuiditas, sedangkan metode pengukuran dengan Flow Based menggunakan Liquidity Gap Analysis.

Beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko likuiditas antara lain Primary Reserve Ratio (Rasio Giro Wajib Minimum dan Kas terhadap DPK), Secondary Reserve Ratio (Cadangan Likuiditas), dan Loan to Deposit Ratio (LDR). LDR digunakan untuk melihat seberapa besar sumber dana yang berasal dari dana masyarakat (umumnya jangka pendek) digunakan untuk membiayai asset yang tidak likuid (kredit). LDR yang semakin besar mencerminkan semakin tingginya risiko likuiditas Bank. Pemeliharaan LDR disesuaikan dengan ketentuan BI, khususnya ketentuan Tingkat Kesehatan Bank dan ketentuan GWM-LDR.

Liquidity gap analysis merupakan metodologi untuk memproyeksikan arus kas masuk dan arus kas keluar di masa mendatang. Hasil pengukuran liquidity gap menunjukkan kondisi likuiditas Bank, yaitu surplus likuiditas (positive liquidity gap) atau defisit likuiditas (negative liquidity gap). Proyeksi kondisi likuiditas tersebut akan menentukan strategi yang akan dilaksanakan oleh Bank, seperti strategi penempatan dana, strategi pendanaan dan strategi terkait likuiditas seperti strategi pricing dana. Liquidity gap dibuat atas dasar *maturity mismatch* antara komponen-komponen asset dan liability (termasuk off-balance sheet), yang disusun ke dalam periode waktu (time bucket) berdasarkan contractual maturity ataupun behavioral maturity untuk instrumen-instrumen yang tidak memiliki tanggal jatuh tempo, seperti Tabungan dan Giro.

4. **Risiko Operasional**
Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko operasional memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank"* (11/25/PBI/2009).

Manajemen risiko operasional bertujuan untuk menekan kerugian akibat tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya factor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Bank melakukan manajemen risiko operasional yang efektif agar dapat menekan kerugian akibat risiko operasional.

Kerangka kerja Operational Risk Management (ORM) mengacu pada regulasi Bank Indonesia, Basel II, dan ketentuan internal Bank. Pada saat ini, Bank telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang mencakup ORM yaitu Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM), dan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang berisi teknis manajemen risiko operasional baik aspek *governance*, prosedur dan sistem pelaporan. Bank juga membuat prosedur mengenai manajemen risiko dan langkah-langkah mitigasi pada Produk dan Aktivitas Baru (PAB) yaitu SPO PAB yang berisi prosedur penilaian terhadap delapan (8) jenis risiko.

5. **Risiko Hukum**
Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko hukum memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis"* (sumber: 11/25/PBI/2009) Risiko hukum dapat terjadi di seluruh aspek transaksi yang ada di Bank Mandiri, temasuk pula dengan kontrak yang dilakukan dengan nasabah maupun pihak lain dan dapat berdampak terhadap risiko-risiko lain antara lain risiko kepatuhan, risiko pasar, risiko reputasi dan risiko likuiditas.

6. **Risiko Stratejik**
Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko stratejik memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan stratejik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis"* (sumber: 11/25/PBI/2009)

7. **Risiko Kepatuhan**
Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko kepatuhan memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku"* (sumber: 11/25/PBI/2009)

Pada prakteknya aktivitas bisnis Bank terkait dengan banyak peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku, seperti risiko kredit terkait dengan ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM), Kualitas Aktiva Produktif, Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), risiko pasar terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko stratejik terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Bank, dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu.

Mengingat banyaknya ketentuan terkait, maka manajemen risiko kepatuhan dilaksanakan secara berkesinambungan untuk meningkatkan budaya kepatuhan di tiap aktivitas bisnis dan jenjang organisasi bank sekaligus memitigasi munculnya kejadian risiko kepatuhan.

8. **Risiko Reputasi**
Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko reputasi memiliki definisi sebagai berikut: *"Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank"* (sumber: 11/25/PBI/2009)

Cakupan risiko reputasi cukup luas dan tidak terbatas hanya pada reputasi dari sebuah bank saja, namun dapat memicu risiko lainnya dan mempengaruhi kinerja sektor industri perbankan secara menyeluruh.

Kejadian risiko mungkin terjadi hanya pada satu bank yang pengendalian risiko-nya tidak memadai, selanjutnya reputasi dari masing-masing produk atau sektor dapat memengaruhi keseluruhan industry perbankan.

Berikut profil kinerja dan risiko Bank Mandiri selama tahun 2014:

Profil Kinerja & Risiko	
Kredit bertumbuh dengan kualitas terjaga	Pertumbuhan kredit 13,98% (YoY) dengan NPL terjaga pada level 1,67% (bank secara individual). Portfolio kredit yang terdiversifikasi dengan penerapan kebijakan limit (limit industri dan limit debitur). Selama 2014, eksposur ke sektor terkait pertambangan, komoditas dan tekstil serta sector yang rentan terhadap depresiasi Rupiah (high imported content) dipantau secara ketat dan ekspansi dilakukan secara selektif.
Likuiditas dan akses pasar yang kuat	Kondisi likuiditas yang baik dan mendukung aktivitas bisnis dengan LDR sebesar 82,02%. Akses pendanaan yang baik dengan mempertimbangkan kualitas, reliabilitas, dan pricing dana pada kondisi krisis (liquidity contingency plan) berupa Repo Interbank, Repo ke BI, Lending Facility, Swap, dan Collateralized Funding.
Penerapan manajemen risiko yang handal	Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Kebijakan manajemen risiko yang disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM dan risk appetite Bank.
Penerapan Good Corporate Governance yang terpercaya	Menjaga aspek kepatuhan terhadap ketentuan internal dan regulator. Pengakuan dan penghargaan pihak independen atas kualitas Good Corporate Governance (GCG), antara lain dalam survey Corporate Governance Perception Index Indonesia.

Bank Mandiri melakukan evaluasi yang terintegrasi secara *bankwide* terhadap risiko-risiko yang dihadapi. Beberapa ketidakpastian yang dihadapi Bank Mandiri berikut mitigasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Ketidakpastian	Deskripsi	Mitigasi
Konsentrasi kredit	Eksposur yang berlebihan kepada satu individu atau entitas, sekelompok entitas yang saling terkait, suatu wilayah geografis, sektor industri, produk tertentu dan lain sebagainya yang mempunyai kriteria sistematik yang serupa, dapat mengakibatkan potensi kerugian yang sangat besar.	• Menggunakan alat bantu yang dinamakan Portfolio Guideline (PG) pada seluruh tahapan pengelolaan risiko kredit. • Melakukan pembatasan eksposur melalui kebijakan limit (limit industri dan limit debitur).
Kompleksitas proses bisnis dan coverage jaringan yang luas	Sejalan dengan pertumbuhan bisnis yang agresif dan non-organik, Bank Mandiri memiliki bisnis yang beragam dan kompleks serta memiliki jaringan yang luas meliputi kantor luar negeri dan perusahaan anak.	• Menerapkan Enterprise Risk Management dalam pelaksanaan manajemen risiko. • Melaksanakan konsolidasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang bergerak di bidang keuangan secara bertahap dan berkesinambungan.
Internal & eksternal fraud	Tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/ atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku fraud memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.	• Pengelolaan risiko operasional oleh seluruh unit kerja. • Meningkatkan risk awareness melalui serangkaian program sosialisasi seperti program "NO Surprise" kepada seluruh unit kerja. • Implementasi Operational Risk Management yang dimonitor secara periodik melalui Forum Manajemen Risiko Operasional (MRO) yang dilakukan baik di tingkat Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat. • Menerapkan proses due dilligence dan pengelolaan risiko terhadap nasabah mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia dan didasarkan pada prinsip risk-based approach.

Ketidakpastian	Deskripsi	Mitigasi
Krisis global dan perlambatan pertumbuhan ekonomi	European sovereign debt crisis menyebabkan ancaman perlambatan pertumbuhan ekonomi dan volatilitas pasar keuangan. Perlambatan pertumbuhan ekonomi China dan India mengancam permintaan komoditas. Kenaikan suku bunga acuan (BI rate) secara signifikan untuk mengurangi gejolak pasar keuangan akibat kebijakan pengurangan stimulus (tapering off) Federal Reserve.	• Melakukan stress testing secara komprehensif dan berkala, serta menyusun contingency plan. • Mengoperasikan Business Command Center sebagai crisis management center yang terintegrasi. • Memantau secara ketat sektor industri yang berpotensi terkena dampak krisis dan resesi, misalnya pertambangan, komoditas dan tekstil. • Mengembangkan watch list tools khusus sektor pertambangan batu bara dan perkebunan sawit untuk monitoring debitur-debitur di kedua sektor tersebut.
Perlambatan perekonomian nasional	Penyesuaian harga bahan bakar minyak (BBM) yang mendorong kenaikan inflasi dan tingkat suku bunga.	• Melakukan pengelolaan portfolio secara aktif untuk mendapatkan portfolio kredit di sektor-sektor yang prospektif.
Likuiditas perbankan	Gejolak di pasar keuangan menyebabkan likuiditas perbankan mengetat, sehingga mengakibatkan kenaikan suku bunga pasar dan persaingan mendapatkan dana meningkat.	• Mengelola asset likuid secara prudent dan proaktif dan meningkatkan akses pasar.
Perubahan ketentuan pemerintah dan regulator	Adanya perubahan ketentuan yang terkait dengan regulator yang menimbulkan peningkatan eksposur Bank.	• Menyesuaikan portfolio atau eksposur risiko pada Bank sehingga dapat mengurangi dampak atas perubahan kebijakan pemerintah/regulator, antara lain melalui diversifikasi portfolio Bank, meningkatkan permodalan, dan lain-lain.
Persaingan di industri perbankan yang meningkat	Perekonomian negara yang membaik mengakibatkan peningkatan persaingan industri perbankan, antara lain dalam hal pricing suku bunga dan kecepatan proses kredit.	• Menerapkan strategi sebagai market leader dalam hal pricing pendanaan. • Menerapkan risk based pricing, yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah yang bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. • Mengembangkan pendekatan/metode cash flow based lending untuk pembiayaan kepada distributor financing. • Mengimplementasikan proses kredit baru untuk kredit dengan limit Rp 200 juta s.d. Rp 500 juta.

EVALUASI ATAS EFEKTIVITAS SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Untuk mengetahui efektivitas Sistem Manajemen Risiko dan penerapannya, dilakukan evaluasi dan *review* baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* (KPR & GCG) dan Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan kajian dan evaluasi atas kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko Bank, serta memberikan masukan dan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dalam rangka melaksanaan fungsi pengawasan. Satuan kerja audit intern secara rutin melakukan *review* dan audit terhadap penerapan manajemen risiko Bank berdasarkan prinsip *risk-based audit* dengan tujuan bukan saja sebagai pengendalian intern namun juga untuk perbaikan penerapan manajemen risiko secara terus menerus.

Secara eksternal, evaluasi penerapan manajemen risiko dilakukan oleh auditor eksternal maupun auditor Bank Indonesia. Pada tahun 2014, Bank Mandiri bekerja sama dengan konsultan eksternal bertaraf internasional untuk melakukan implementasi Basel II dan *Enterprise Risk Management* (ERM) di Bank Mandiri.

auditor eksternal

Bank Mandiri dalam menjalankan operasionalnya diawasi oleh Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Disamping itu, terkait pengelolaan atas aspek kuangan negara dilakukan pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Dan atas penyajian Laporan Keuangan Bank Dilakukan atestasi oleh Kantor Akuntan Publik (KAP)

PENUNJUKAN AUDITOR EKSTERNAL

Penetapan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit Laporan Keuangan tahun buku 2014 diputuskan dalam RUPS-Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014 dan telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan dan ketentuan terkait lainnya.

Penunjukan ini dilakukan setelah Auditor Eksternal/Independen memenuhi prinsip-prinsip Etika Profesi yaitu meliputi:

1. Tanggung jawab profesi;
2. Kepentingan umum (publik);
3. Integritas;
4. Objectivitas;
5. Kompetensi dan kehati-hatian profesional;
6. Kerahasiaan;
7. Perilaku professional;
8. Standar teknis.

Proses penunjukkan auditor eksternal adalah sebagai berikut;

1. Dewan Komisaris menyampaikan permintaan kepada Direksi untuk melakukan *pitching* Kantor Akuntan Publik untuk audit laporan keuangan tahun buku 2014.
2. Bank Mandiri melakukan proses pengadaan pemilihan Kantor Akuntan Publik yang dimulai dengan tahapan pembentukan Tim Pengadaan Kantor Akuntan Publik terkait penyediaan jasa audit laporan keuangan tahun buku 2014 sampai dengan tahapan melakukan evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP – KAP Peserta Pengadaan.
3. Direksi menyampaikan hasil evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP – KAP Peserta Pengadaan kepada Komite Audit.
4. Komite Audit memberikan rekomendasi mengenai penunjukkan Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan perseroan tahun buku 2014 kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS Tahunan.
5. Dewan Komisaris mengusulkan kepada RUPS-Tahunan penunjukan Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan tahun buku 2014.
6. RUPS-Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014, memutuskan:
   a. Menetapkan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan tahun buku 2014.
   b. Memberi kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi Kantor Akuntan Publik.
7. Bank Mandiri menyampaikan Surat Pemberitahuan kepada KAP – KAP Peserta Pengadaan tentang hasil RUPS Tahunan

PELAKSANAAN AUDIT

Dalam pelaksanaan audit Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan komunikasi antara Kantor Akuntan Publik, dimana Direktorat Internal Audit bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan Eksternal Auditor. Melalui koordinasi tersebut, diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dilakukan antara lain melalui pertemuan secara
periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. Di samping itu, Direktorat Internal Audit membantu Komite Audit melakukan evaluasi atas kinerja Eksternal Auditor yang meliputi aspek pemahaman atas isu-isu yang dihadapi oleh Bank, kerjasama, komunikasi, pengalaman, keahlian dan output yang diberikan.

JUMLAH PERIODE AKUNTAN PUBLIK DAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP)

Berikut Kantor Akuntan Publik yang telah mengaudit Laporan Keuangan Bank Mandiri sepanjang tahun 2009-2014:

Tahun Buku	Nama KAP	Periode KAP	Akuntan	Periode Akuntan
2009	Haryanto Sahari & Rekan (Price water house Coopers)	1	Drs. Haryanto Sahari, CPA	3
2010	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	5	Drs. Haryanto Sahari, CPA	
2011	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	
2012	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Lucy Luciana Suhenda, SE, AK, CPA	1
2013	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	
2014	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	2

IMBALAN JASA AUDIT

Besarnya *fee audit* jasa Eksternal Auditor KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan untuk tahun buku 2014 sebesar Rp8,3 Miliar, termasuk fee jasa atestasi lainnya.

JASA LAINNYA YANG DIBERIKAN

Jasa lainnya yang diberikan akuntan selain jasa audit laporan keuangan tahunan adalah prosedur yang disepakati bersama atas keandalan sistem pelaporan ke Bank Indonesia, audit PSA 62 serta bentuk penugasan lainnya keamanan sistem pencatatan surat berharga secara *scriptless*, jasa kustodian, evaluasi kinerja Bank Mandiri dan evaluasi kinerja PKBL.

sekretaris perusahaan

Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri memiliki misi yaitu menetapkan, mengembangkan, mengarahkan dan menyusun strategi dalam pelaksanaan *Corporate Communication, implementasi Good Corporate Governance* serta administrasi kesekretariatan perusahaan untuk mendukung tercapainya Visi dan Misi Bank Mandiri dengan tetap memperhatikan prinsip Kode Etik dan nilai-nilai perusahaan.

Sekretaris Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak serta berperan sebagai penghubung utama antara Bank Mandiri, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia dan publik secara luas.

Regulasi yang menjadi acuan dalam pembentukan dan pelaksanaan sekretaris Perusahaan, antara lain:

1. Keputusan Ketua Bapepam IX.I.4 No: Kep-63/PM/1996 tentang Pembentukan Sekretaris Perusahaan.
2. Peraturan Menteri Negara BUMN No: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, sebagaimana telah diubah dengan PER-09/MBU/2012.

PROFIL SEKRETARIS PERUSAHAAN

Pada tahun 2014, Bank Mandiri mengalami perubahan Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan, sebagai berikut:

1. Sampai dengan tanggal 1 Oktober 2014 Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan dijabat oleh Bpk. Nixon L.P. Napitupulu; dan
2. Pada tanggal 1 Oktober 2014 Pelaksanaan Tugas Sekretaris Perusahaan dijabat oleh Bpk. Rohan Hafas.

Perubahan tersebut telah diumumkan Perseroan pada tanggal 2 Oktober 2014 melalui surat kabar nasional, yaitu harian Bisnis Indonesia dan Media Indonesia.
Pemberitahuan di surat kabar :

www.bankmandiri.co.id

mandiri

PEMBERITAHUAN
No. FST.CSC/019/P/X/2014

Berdasarkan Peraturan Bapepam-LK No. X.K.1 tentang Keterbukaan Informasi Yang Harus Segera Diumumkan Kepada Publik serta Peraturan BEI No. I-E tanggal 19 Juli 2004 tentang Kewajiban Penyampaian Informasi, dengan ini kami sampaikan bahwa Direksi Perseroan telah mengangkat Sdr. Rohan Hafas sebagai Sekretaris Perusahaan Perseroan yang baru menggantikan pejabat sebelumnya terhitung sejak pelaksanaan serah terima jabatan pada hari Rabu, tanggal 1 Oktober 2014.

Jakarta, 2 Oktober 2014
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Direksi

mandiri call 14000 Terdepan, Terpercaya. Tumbuh bersama Anda.

Berikut profil ringkas Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri:

Nixon L. Napitupulu
(Periode Januari-Oktober)

Warga Negara Indonesia, 46 tahun, Nixon L. P. Napitupulu menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 1994.

Beliau memulai karier di Bank Ekspor Impor Indonesia (BankExim) pada tahun 1996. Dalam perjalanan kariernya, beliau sempat menjabat sebagai Department Head Performance Management System - Strategy & Performance Group, Department Head PMS Production & Development – Strategy & Performance Group, SBU Decision Support – Corporate BK Head – Strategy & Performance Group, Group Head Micro Network Development Group, Group Head Strategy & Performance Group. Mulai tanggal 16 Januari 2013 Nixon L. P. Napitupulu menjabat sebagai Group Head Corporate Secretary PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sampai dengan tanggal 1 Oktober 2014.

Rohan Hafas
Oktober - Desember

Warga Negara Indonesia, 53 tahun, Rohan Hafas menyelesaikan pendidikan S1 dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (UI) pada tahun 1987.

Beliau memulai karier di Bank Susila Bakti pada tahun 1987 sebagai Assistant Manager. Dalam perjalanan kariernya, beliau sempat menjabat sebagai Team Leader Communication Division, Group Head Communication Division dan Division Head Communication Division di Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) serta menjadi Corporate Secretary Division Head di PT. Bank Mutiara Tbk. Mulai tanggal 1 Oktober 2014, Rohan Hafas menjabat sebagai Group Head Corporate Secretary PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PEDOMAN KERJA SEKRETARIS PERUSAHAAN

Dalam melaksanakan tugasnya, fungsi Sekretaris Perusahaan dijalankan oleh unit kerja Corporate Secretary Group yang pada umumnya menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawab sebagaimana Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/POJK/2014 tentang Sekretaris Perusahaan Emiten atau Perusahaan publik.

Tugas dan Tanggung Jawab Sekretaris Perusahaan

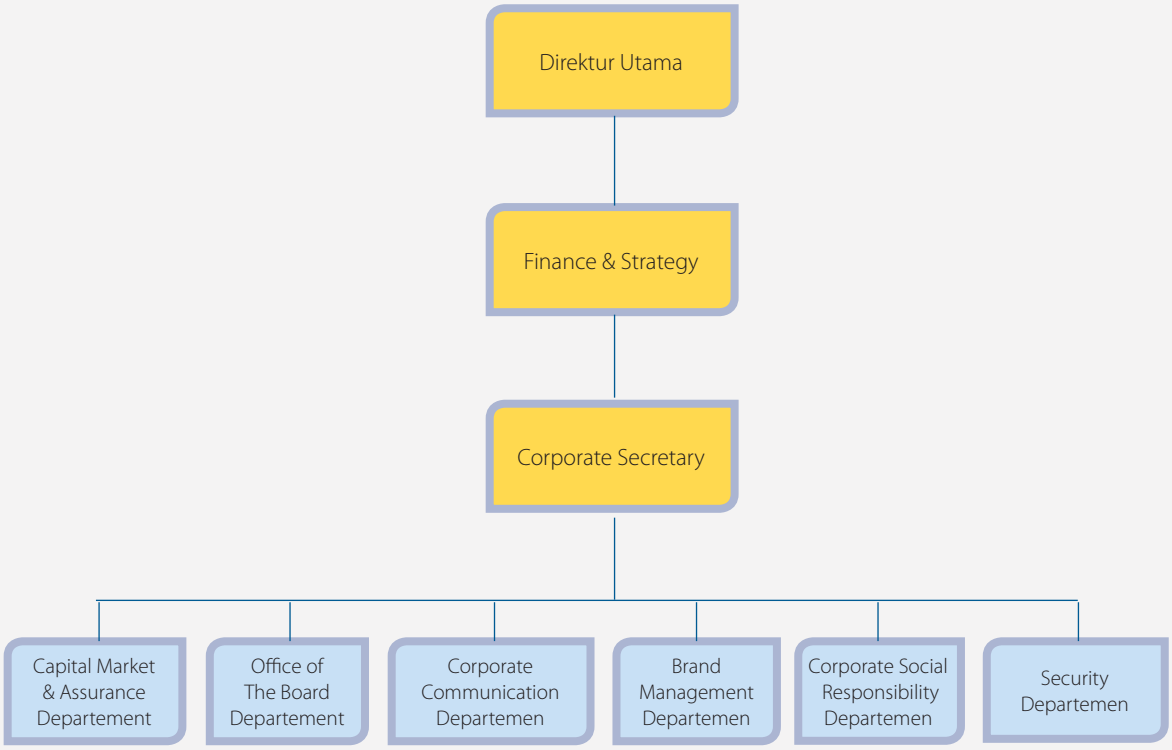
Tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan Bank Mandiri terkait hubungan dengan pasar modal:
   a. Mengarahkan seluruh aspek penyelenggaraan acara RUPS agar dapat berjalan dengan baik.
   b. Menetapkan materi internal dan eksternal terkait penyelenggaraan RUPS untuk memastikan kesesuaian materi dengan peraturan yang berlaku.
   c. Mengarahkan koordinasi internal terkait aspek kepatuhan pasar modal serta kajian peraturan pasar modal dan dampaknya terhadap Bank Mandiri untuk memberikan *awareness* atas kepatuhan terhadap peraturan pasar modal yang berlaku.
2. Reputasi Bank Mandiri di mata publik dan media
   a. Menetapkan strategi implementasi program *corporate communication* untuk publik umum, media, dan internal agar reputasi Bank Mandiri dapat terjaga dengan baik di mata pemangku kepentingan.
   b. Mengarahkan program *corporate communication* untuk publik umum, media, dan internal agar reputasi Bank Mandiri dapat terjaga dengan baik di mata pemangku kepentingan.
3. Materi Publikasi
   a. Menetapkan strategi implementasi atas publikasi non-media Bank Mandiri untuk publik non-finansial, investor dan masyarakat keuangan agar reputasi Bank Mandiri dan ekspektasi pasar dapat terjaga dengan baik.
   b. Menetapkan strategi implementasi iklan media massa Bank Mandiri terkait aspek finansial dan non-finansial agar reputasi Bank Mandiri dan ekspektasi pasar dapat terjaga dengan baik.
   c. Mengarahkan pengelolaan konten situs Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan data secara lengkap serta kemudahan akses.

4. Komunikasi Internal
   a. Menetapkan dan mengevaluasi proses pelaksanaan media komunikasi internal untuk berkontribusi dalam penciptaan iklim kerja yang baik.
   b. Mengarahkan dan mengevaluasi pembuatan materi presentasi Bank Mandiri terkait aspek keuangan dan non keuangan untuk memastikan keakuratan informasi dari satu pintu.
   c. Mengarahkan *event* internal Bank Mandiri untuk terlaksananya *event* dengan baik.
   d. Mengarahkan dokumentasi Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan database dokumentasi Bank Mandiri.
5. *GCG Manual Building*
   a. Mengarahkan perencanaan GCG manual untuk memastikan kelengkapan dokumen.
   b. Mengarahkan proses penyelarasan dokumen *charter* Dewan Komisaris dengan *charter* Direksi dan kebijakan manajemen, buku pedoman standar etika, proses evaluasi dan monitoring terhadap *GCG Manual* agar terjadi keselarasan atas semua kebijakan bank.
6. Merencanakan, menetapkan dan melaksanakan pengendalian sistem pengamanan Bank.
7. Pengelolaan Program Kemitraan serta menyalurkan dana Program Bina Lingkungan.
8. Database GCG
   Mengarahkan proses kelengkapan database GCG manual, pemutakhiran database GCG manual ke portal Bank Mandiri dan perpustakaan GCG di portal Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan data dan nmemudahkan akses.
9. Administrasi Kesekretariatan Bank Mandiri
   Mengarahkan administrasi kesekretariatan Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan dokumen secara lengkap termasuk penyampaian materi rapat dilakukan paling lambat 5 hari sebelum rapat Direksi maupun Dewan Komisaris.

STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIS PERUSAHAAN

Berikut struktur organisasi Sekretaris Perusahaan tahun 2014:



Pada struktur organisasi Perusahaan, Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, dimana dalam menjalankan fungsi dan perannya mencakup Compliance Officer, Liason Officer (Corporate Communication), GCG Implementation, serta administrasi dokumen kebijakan dan notulensi rapat. Untuk menunjang tugas-tugas tersebut, Sekretaris Perusahaan membawahi beberapa Departmen antara lain Capital Market & Assurance Department, Office of The Board Department, Corporate Communication Department, Brand Management Department, Corporate Social Responsibility Department dan Security Department.

KEGIATAN SEKRETARIS PERUSAHAAN DI TAHUN 2014

Beberapa kegiatan terkait dengan pemangku kepentingan yang telah dilakukan Sekretaris Perusahaan selama tahun 2014 antara lain:

1. Menyelenggarakan RUPS Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014 dan RUPS Luar Biasa pada tanggal 21 Mei 2014.
2. Menyelenggarakan *Public Expose*, *Media Site Visit*, *Analyst Meeting* dan *Exhibition*.
3. Menyelenggarakan press conference dan teleconference
4. Menjalin komunikasi dengan Kementerian Negara BUMN, Departemen Keuangan, Sekretaris Negara, OJK, Self Regulatory Organisation (BEI, KSEI, KPEI), BAE, dan lembaga-lembaga terkait lainnya.
5. Berpartisipasi aktif pada rapat dengar pendapat dan kunjungan kerja dengan DPR-RI
6. Menghadiri setiap pelaksanaan Rapat Dewan Komisaris dan Rapat Direksi dan membuat Notulen hasil Rapat Dewan Komisaris dan Rapat Direksi.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SEKRETARIS PERUSAHAAN

Agar dapat terus mengikuti perkembangan terkini mengenai pelaksanaan fungsi dan peran Sekretaris Perusahaan yang efektif, Bank Mandiri telah memfasilitasi pegawai di lingkungan Sekretaris Perusahaan mengikuti pelatihan maupun training, selama tahun 2014 Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri telah mengikuti Training BARA (*Banker Association for Risk Management*) Risk Forum di Padma Resort Legian Bali-Denpasar tanggal 27-28 November 2014

PENILAIAN KINERJA SEKRETARIS PERUSAHAAN

Penilaian kerja Sekretaris Perusahaan dilakukan oleh Direktur Utama dengan berdasarkan pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan berdasarkan ketercapaian program kerja pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan. Berikut penilaian kinerja Sekretaris Perusahaan mencakup sebagai berikut:

1. Mengendalikan *cost effectiveness*
2. Meningkatkan Reputasi dan *Awareness* terhadap Bank Mandiri sebagai Bank yang bercitra positif
3. Memastikan Corporate Action Perseroan dan Pelaksanaan Keterbukaan Informasi Publik
4. Meningkatkan kepuasan internal customer
5. Mengelola program komunikasi internal secara terpadu
6. ISO 9001:2008 dalam sistem keamanan
7. Memastikan Pelaksanaan Implementasi Brand sesuai Brand Guidelines
8. Meningkatkan skill pegawai Corporate Secretary Group yang ber-NIP

kode etik dan budaya perusahaan

Etika adalah sistem nilai atau norma yang diyakini oleh seluruh Insan Perusahaan sebagai suatu standar perilaku yang diterapkan oleh Perusahaan. Bank Mandiri dalam menjalankan bisnisnya, menerapkan etika bisnis (*Business Ethic*) dan etika kerja (*Code of Conduct*).

Etika bisnis merupakan prinsip moral terkait perilaku individu, perlindungan terhadap harta milik bank, dan penyelenggaraan bisnis bank salah satunya dalam berinteraksi dengan *stakeholder* sebagai dasar perilaku jajaran bank dalam menjalankan aktivitas bisnis. untuk itu menjaga standar etika bisnis ini sangat penting untuk kinerja Perusahaan dalam penyelenggaraan bisnis agar tetap berjalan secara berkesinambungan.

Etika kerja merupakan penjabaran prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang diharapkan dilakukan oleh insan Mandiri dalam melaksanakan tugasnya. Hal Ini merupakan standar perilaku yang wajar, patut dan dapat dipercaya untuk semua insan Mandiri. Mempertahankan loyalitas *stakeholder* melalui penerapan standar etika yang konsisten sangatlah penting untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi oleh Perusahaan. Hal ini disebabkan karena semua keputusan Bank Mandiri sangat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan pengaruh pada keputusan-keputusan perusahaan.

KEBERADAAN KODE ETIK

Etika kerja Bank Mandiri dibangun sejak tahun 2000 dan telah direvisi pada tahun 2013. Penerapan kode etik Bank Mandiri diikuti dengan mekanisme sistem pelaporan pelanggaran yang dibangun sebagai media pelaporan pelanggaran etika serta kebijakan Peraturan Disiplin Mandiri yang mengatur jenis-jenis pelanggaran dan mekanisme penanganan pelanggaran.

Kode etik Bank Mandiri menjelaskan prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang dilakukan oleh insan Mandiri dalam menjalankan tugasnya sehingga pada akhirnya akan tercapai keluaran atau output yang konsisten sesuai dengan budaya Perusahaan dalam mencapai Visi dan Misi Perusahaan. Oleh sebab itu, keberadaan Kode etik menjadi acuan perilaku bagi Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh pegawai Bank Mandiri di seluruh jenjang Organisasi sebagai bagian dari usaha pencapaian Visi dan Misi Perusahaan.

Implementasi Kode etik merupakan tanggung jawab seluruh manajemen Bank Mandiri mencakup Dewan Komisaris, Direksi, pegawai, dan Komite di bawah Dewan Komisaris dan komite di bawah Direksi untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan budaya yang ditetapkan. Penerapan Kode etik secara konsisten diharapkan dapat mendorong terwujudnya perilaku yang professional, bertanggungjawab, wajar, patut dan dapat dipercaya dalam melakukan hubungan bisnis dengan sesama rekan kerja maupun para mitra kerja.

KONTEN KODE ETIK

Seluruh Insan Mandiri memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan Kode Etik ke dalam setiap perilaku, sehingga tidak akan merugikan masing-masing insan yang bersangkutan ataupun Perusahaan karena tingkah laku insan mencerminkan etika bisnis Perusahaan. Konten etika kerja Bank Mandiri terdiri dari:

1. Benturan kepentingan (*conflict of interest*)

Benturan kepentingan adalah suatu kondisi dimana Jajaran Bank dalam menjalankan tugas dan kewajibannya mempunyai kepentingan di luar kepentingan dinas, baik yang menyangkut kepentingan pribadi, keluarga maupun kepentingan pihak-pihak lain sehingga Jajaran Bank tersebut dimungkinkan kehilangan obyektivitas dalam mengambil keputusan dan kebijakan sesuai kewenangan yang telah diberikan Bank kepadanya. Oleh karenanya:

a. Seluruh Jajaran Bank wajib menghindari kegiatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan. Apabila satu dan lain hal tidak dapat dihindari, maka yang bersangkutan wajib melaporkannya kepada atasan langsung.

b. Seluruh Jajaran Bank dilarang memberikan persetujuan dan atau meminta persetujuan atas fasilitas kredit, serta tingkat bunga khusus maupun kekhususan lainnya untuk:
   1. Dirinya sendiri
   2. Keluarganya
   3. Perusahaan dimana ia dan atau keluarganya mempunyai kepentingan

c. Seluruh Jajaran Bank dilarang bekerja pada perusahaan lain baik sebagai direksi, karyawan, konsultan atau anggota komisaris, kecuali apabila telah mendapatkan penugasan atau ijin tertulis dari Bank. Khusus untuk anggota Dewan Komisaris dan Direksi, perangkapan jabatan mengikuti ketentuan regulator mengenai Good Corporate Governance.

d. Seluruh Jajaran Bank dilarang menjadi rekanan secara langsung maupun tidak langsung, baik rekanan untuk barang atau jasa bagi Bank.

e. Seluruh Jajaran Bank dilarang mengambil barang-barang milik Bank untuk kepentingan sendiri, keluarga ataupun kepentingan pihak luar lainnya.

f. Seluruh Jajaran Bank hanya diperkenankan melakukan transaksi sekuritas, perdagangan valuta asing, logam mulia, transaksi derivatif dan barang lainnya untuk kepentingan sendiri apabila tidak terjadi benturan kepentingan, pelanggaran peraturan *insider trading* dari Otoritas Pasar Modal, dan peraturan lainnya.

2. Kerahasiaan

a. Seluruh Jajaran Bank wajib memahami dan menjaga kerahasiaan setiap informasi, baik informasi mengenai nasabah maupun informasi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

b. Seluruh Jajaran Bank menggunakan informasi yang diterima hanya untuk kegiatan Bank, dan tidak untuk keuntungan pribadi, keluarga dan lainnya atau kegiatan di luar Bank.

c. Dalam memberikan informasi, setiap Jajaran Bank harus bertindak sesuai ketentuan yang berlaku.

d. Untuk menghindari penyalahgunaan, penyebaran informasi nasabah di lingkungan internal Bank dilakukan secara hati-hati dan hanya kepada pihak yang berkepentingan.

e. Seluruh Jajaran Bank dilarang menyebarluaskan informasi kepada pihak luar mengenai:
   1) Kegiatan Bank dengan Pemerintah Republik Indonesia
   2) Kebijakan internal serta prosedur kerja Bank
   3) Manajemen Sistem Informasi, Data dan Laporan
   4) Data karyawan, baik yang masih aktif maupun tidak
   5) Kegiatan bisnis Bank, termasuk kegiatan dengan nasabah dan rekanan. Kecuali atas persetujuan pejabat Bank yang berwenang atau karena perintah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

f. Kewajiban untuk menjaga hal-hal khusus yang harus dirahasiakan, tetap berlaku bagi mantan pegawai Bank.

3. Penyalahgunaan Jabatan

a. Seluruh Jajaran Bank dilarang menyalahgunakan wewenang dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung, dari pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan bisnis Bank untuk :
   1. Keuntungan pribadi.
   2. Keuntungan bagi anggota keluarganya.
   3. Keuntungan bagi pihak-pihak lainnya.

b. Seluruh Jajaran Bank dilarang meminta atau

menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima gratifikasi yang berhubungan dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajibannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Termasuk pula larangan meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu hadiah atau imbalan dari pihak ketiga yang mendapatkan atau berusaha mendapatkan fasilitas dari Bank dalam bentuk fasilitas kredit (*cash loan* dan atau *non cash loan*), atau dalam rangka pembelian atau pendiskontoan surat-surat wesel, surat promes, cek dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya, ataupun fasilitas lain yang berkaitan dengan kegiatan operasional Bank. Jenis-jenis gratifikasi dan mekanisme pelaporannya akan diatur dalam ketentuan tersendiri.

c. Seluruh Jajaran Bank dilarang meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu hadiah atau imbalan dari pihak ketiga yang mendapatkan atau berusaha mendapatkan pekerjaan yang berkaitan dengan pengadaan barang maupun jasa dari Bank.

d. Dalam hal nasabah, rekanan, dan pihak-pihak lain memberikan bingkisan berupa barang atau dalam bentuk lainnya pada saat-saat tertentu seperti pada Hari Raya, perayaan tertentu, musibah dan lainlain, apabila:

   1. Akibat penerimaan bingkisan tersebut diyakini menimbulkan dampak negatif dan mempengaruhi keputusan bank, dan
   2. Harga bingkisan tersebut di luar batas yang wajar, maka Jajaran Bank yang menerima bingkisan tersebut harus segera mengembalikan bingkisan tersebut dengan penjelasan secara sopan bahwa Jajaran Bank tidak diperkenankan menerima bingkisan.

e. Dalam hal pemberian bingkisan sebagaimana disebutkan dalam butir (d) di atas karena satu dan lain hal sulit dikembalikan, anggota Jajaran Bank yang menerima bingkisan tersebut harus segera melaporkan kepada atasannya untuk mengambil tindak lanjut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

f. Dalam hal nasabah, rekanan, dan pihak-pihak lain memberikan barang promosi, maka sepanjang akibat penerimaan barang promosi tersebut diyakini tidak menimbulkan dampak negatif dan mempengaruhi keputusan Bank, Jajaran Bank dimungkinkan untuk menerima barang promosi tersebut.

g. Dalam rangka pengadaan barang dan jasa dari pihak ketiga untuk keperluan dinas Bank, Jajaran Bank harus berusaha mendapatkan hargaterbaik dengan potongan harga maksimal. Potongan harga (diskon) yang diperoleh harus dibukukan untuk keuntungan Bank.

h. Jajaran Bank dilarang menggunakan jabatannya untuk meminjam dari nasabah atau berhutang kepada nasabah

i. Seluruh Jajaran Bank dilarang memanfaatkan kesempatan menggunakan fasilitas Bank untuk keuntungan sendiri di luar yang telah disediakan oleh Bank.

4. Perilaku *insiders*

a. Jajaran Bank yang memiliki informasi rahasia tidak diperkenankan menggunakan informasi tersebut untuk mengambil keuntungan bagi dirinya sendiri, keluarganya atau pihak ketiga lainnya, dengan:

   1. Mempengaruhi nasabah atau individu atau institusi dalam melakukan transaksi dengan Bank.
   2. Menyebarluaskan informasi tersebut kepada nasabah atau individu atau institusi.

   b. Seluruh Jajaran Bank dilarang menggunakan informasi internal untuk melakukan pembelian, atau memperdagangkan sekuritas, kecuali jika informasi tersebut telah diketahui oleh publik secara luas.

   c. Jajaran Bank dilarang menyalahgunakan posisinya dan mengambil keuntungan baik langsung maupun tidak langsung bagi dirinya sendiri, anggota keluarganya ataupun pihak-pihak lainnya dan/atau mempengaruhi proses keputusan yang berhubungan dengan dirinya

   d. Pengambilan keputusan untuk menjual atau membeli aset Bank serta jasa lainnya harus dilakukan dengan mengutamakan kepentingan Bank tanpa dipengaruhi oleh *Insiders*.

5. Integritas dan Akurasi Data Bank

a. Seluruh Jajaran Bank harus menyajikan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Seluruh Jajaran Bank, tidak diperkenankan membukukan dan/atau mengubah dan/atau menghapus pembukuan, dengan maksud untuk mengaburkan transaksi.

c. Seluruh Jajaran Bank hanya diperkenankan melakukan perubahan atau penghapusan data berdasarkan otorisasi pejabat berwenang sesuai prosedur yang telah ditetapkan Bank.

d. Seluruh Jajaran Bank tidak diperkenankan memanipulasi dokumen.

6. Integritas Sistem Perbankan

a. Seluruh Jajaran Bank harus senantiasa mawas diri dan menghindarkan keterlibatan Bank dalam kegiatan kriminal di bidang keuangan dan perbankan.

b. Jajaran Bank wajib mencurigai adanya transaksi yang tidak biasa dan wajib melakukan tindakan *preventif* dalam mendeteksi rekening-rekening yang dicurigai telah digunakan untuk kegiatan seperti *money laundering, terrorism financing,* korupsi dan tindak kejahatan lainnya.

Adapun etika bisnis sebagai dasar perilaku Jajaran Bank dalam menjalankan aktivitas bisnis, mencakup aspek berikut:

1. Perilaku Individu

a. Integritas Pribadi

1. Jajaran Bank menjunjung tinggi moral, memiliki harga diri dan disiplin yang kuat.
2. Jajaran Bank menjaga integritas pribadi sesuai aturan, ketentuan, kebijakan dan sistem yang berlaku.
3. Jajaran Bank memiliki komitmen untuk menjaga citra dan reputasi Bank.
4. Jajaran Bank menyandarkan segala tindak dan perilaku kepada nurani yang murni.
5. Jajaran Bank bertindak terhormat dan bertanggung jawab serta bebas dari pengaruh yang memungkinkan hilangnya obyektivitas dalam pelaksanaan tugas atau mengakibatkan Bank kehilangan bisnis atau reputasinya.
6. Jajaran Bank menghindarkan diri dari kegiatan yang berhubungan dengan suatu organisasi dan atau individu yang memungkinkan terjadinya benturan kepentingan.
7. Jajaran Bank, baik secara individu maupun bersama-sama senantiasa berupaya untuk tidak terlibat dalam hal-hal yang dapat melemahkan atau menurunkan integritas sistem perbankan di Indonesia.

b. Perlakuan/Tindakan Diskriminasi

1. Jajaran Bank menjunjung tinggi hak asasi manusia
2. Jajaran Bank mencegah praktek diskriminasi dalam segala bentuknya
3. Tindakan Pelecehan Jajaran Bank wajib menghindari segala bentuk perbuatan yang melanggar ketertiban umum dan kesusilaan.

2. Perlindungan terhadap Harta Milik Bank

a. Harta Milik Bank

1. Jajaran Bank selalu memelihara dan melindungi semua harta milik Bank baik yang berwujud maupun tidak berwujud.
2. Jajaran Bank menggunakan harta milik Bank hanya untuk kegiatan terkait kepentingan Bank.
3. Jajaran Bank menggunakan harta milik Bank dengan penuh tanggung jawab termasuk kesesuaian peruntukkannya.

b. Perlindungan Informasi Rahasia

1. Jajaran Bank melindungi dan mencegah informasi yang berharga dan bersifat rahasia dari kehilangan, penyalahgunaan, pembocoran dan pencurian.
2. Jajaran Bank tidak menyebarluaskan laporan/informasi mengenai Bank yang tidak dimaksudkan untuk umum.

c. Hak Milik Intelektual Bank

1. Jajaran Bank menjaga hak milik intelektual Bank.
2. Jajaran Bank mendedikasikan kompetensi yang dimiliki untuk kepentingan Bank sebagai hak milik intelektual Bank

d. Pencatatan dan Pelaporan
Jajaran Bank bertanggung jawab atas keakuratan dan kelengkapan catatan dan laporan yang disajikan.

3. Penyelenggaraan Bisnis Bank

a. Mis-representasi
1) Jajaran Bank yang mewakili Bank dalam berhubungan dengan pihak ketiga bertindak sesuai kapasitas dan kewenangannya.
2) Jajaran Bank yang mewakili Bank memberikan keterangan, dokumen dan laporan yang benar dengan cara yang benar.
3) Jajaran Bank menghindarkan diri dari tindakan-tindakan yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dari pihak lain.

b. Hubungan dengan Mitra Kerja
1) Jajaran Bank senantiasa memprioritaskan kepentingan Bank dalam berhubungan dengan mitra kerja.
2) Jajaran Bank mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotismeserta citra negatif dalam berhubungan dengan mitra kerja.
3) Jajaran Bank dalam bekerja sama dengan mitra kerja menerapkan prinsip profesionalisme dan keadilan yang dilandasi itikad baik

c. Perilaku dalam Berkompetisi
1) Jajaran Bank bertanggung jawab menciptakan dan menjaga kompetisi yang sehat dalam menjalankan bisnis
2) Jajaran Bank menjauhi, menghindari dan mencegah cara-cara berkompetisi yang tidak sehat dalam mengembangkan karirnya

d. Hubungan dengan Organisasi Lain
1) Jajaran Bank dapat melakukan kontak bisnis dengan organisasi lain termasuk kompetitor sepanjang memberikan manfaat bagi Bank.
2) Jajaran Bank menghindarkan diri dari segala bentuk kolaborasi/persekutuan yang tidak patut dengan pihak lain.

e. Mendapatkan dan Menggunakan Informasi Pihak Ketiga
1) Jajaran Bank menghindari perolehan informasi rahasia dari pihak ketiga/ kompetitor dengan cara yang tidak patut.
2) Jajaran Bank tidak merekrut pegawai kompetitor dengan tujuan untuk mendapatkan informasi rahasia dari perusahaan kompetitor.

f. Hubungan dengan Regulator
Jajaran Bank memegang teguh prinsip etika dan ketentuan yang berlaku dalam membina hubungan dengan Regulator.

Sosialisasi Kode Etik

Sosialisasi merupakan tahapan penting dari penerapan Kode etik. Kode etik telah dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada Dewan Komisaris dan organ pendukungnya, Direksi dan pejabat satu tingkat di bawah Direksi serta seluruh pegawai yaitu antara lain melalui:

1. *Website* perusahaan
2. Email administrator yang disampaikan kepada seluruh pegawai perusahaan
3. Pada saat penandatanganan perjanjian kerja bersama yang dilakukan antara serikat pekerja perusahaan dan manajemen perusahaan
4. *Standing banner*, *flyer* dan media-media *advertising* lainnya pada area kantor perusahaan

Implementasi dan Penegakan Kode Etik

Upaya implementasi dan penegakkan kode etik Bank Mandiri dilakukan dengan penuh kesadaran secara terus-menerus dalam bentuk sikap perbuatan, komitmen dan ketentuan, yang antara lain dilakukan dengan:

1) Pernyataan Kepatuhan Kode Etik Bank Mandiri

Untuk menerapkan Kode Etik yang efektif, insan Mandiri diharuskan membaca, dan memahami dengan baik serta diwajibkan menandatangani "Pernyataan Kepatuhan Insan Mandiri terhadap Kode Etik", kode etik dan budaya perusahaan.

2) Komitmen Manajemen

Komitmen Manajemen Bank Mandiri untuk tidak menerima dan/atau meminta hadiah atau bingkisan dalam bentuk dan dalih apapun dari pihak nasabah, debitur, dan mitra kerja maupun pihak ketiga lainnya melalui media massa dan website Bank Mandiri.

***3) Annual Disclosure* Benturan Kepentingan**

Setiap insan Mandiri diharuskan membuat pernyataan tahunan *(annual disclosure)* terkait benturan kepentingan setiap tahun, dan setiap unit kerja diwajibkan menyampaikan laporan transaksi/

putusan yang mengandung benturan kepentingan setiap triwulan, hal ini sejalan dengan disusunnya kebijakan turunan Kode Etik Bank Mandiri berupa Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan Bank Mandiri.

4) **Pakta Integritas**

Pakta integritas diterbitkan kepada seluruh rekanan Bank Mandiri yang bekerja sama dalam pengadaan barang dan/atau jasa

5) **Program *Awareness***

Untuk pegawai baru Bank Mandiri akan diadakan program induksi Kode Etik Bank Mandiri melalui program *jump start* pendidikan Bank Mandiri serta sosialisasi kebijakan secara berkesinambungan dan konsisten. Selain itu, juga dilakukan sosialisasi kepada seluruh unit kerja Bank Mandiri terkait kode etik antara lain strategi anti *fraud* Bank Mandiri, budaya Kepatuhan, serta budaya layanan.

Pegawai dapat melaporkan dugaan pelanggaran atas implementasi Kode etik tersebut kepada atasan, melalui mekanisme *Letter to CEO*. Seluruh laporan tersebut harus disertai data dan/atau bukti-bukti akurat sehingga pelanggaran dapat diproses lebih lanjut. Setiap pelanggaran atas kode etik akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sepanjang tahun 2014 pengaduan atas pelanggaran kode etik terdokumentasi secara terintegrasi pada mekanisme *Letter to CEO*.

Transformasi Budaya Perusahaan

Proses internalisasi dan sosialisasi budaya perusahaan untuk seluruh level organisasi dilakukan kepada Dewan Komisaris, Direksi, dan pegawai melalui media komunikasi baik secara formal maupun informal, antara lain melalui : *inclass* training, diskusi dan pengarahan Manajemen saat kunjungan ke wilayah, *sms/email blast*, artikel di majalah Mandiri, materi *teleconference/video taped*, dan lain-lain.

Program komunikasi ini telah diterapkan sejak tahun 2005 hingga saat ini yang dilakukan secara intensif dan berkesinambungan dengan *Culture Specialist Group* sebagai koordinator Program. Sosialisasi ini dilaksanakan bukan hanya untuk internal Bank Mandiri, namun juga melibatkan entitas Anak Perusahaan.

Penetapan **VISI** Bank Mandiri yaitu *"To be Indonesia's most admired and progressive financial institution"* pada Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank Mandiri 2010 – 2014 mencerminkan aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang selalu memiliki komitmen penuh dalam membangun hubungan dengan seluruh nasabahnya, melalui penyediaan solusi keuangan inovatif yang berstandar kelas dunia dan turut serta memberikan kontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

akses informasi dan data perusahaan

Bank Mandiri senantiasa memberikan informasi secara lengkap, tepat waktu dan tepat sasaran mengenai Perusahaan kepada pemegang saham dan ***stakeholder***. Pengungkapan informasi tersebut dilakukan oleh pejabat atau unit kerja sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Bank Mandiri telah menyampaikan seluruh laporan kondisi keuangan dan non keuangan secara transparan kepada publik melalui berbagai sarana media cetak maupun elektronik, termasuk publikasi laporan keuangan di ***website*** Bank Mandiri, Bank Indonesia, Bursa Efek Indonesia dan Portal Kementerian BUMN yang tersedia tepat waktu, lengkap dan akurat.

Bank Mandiri memfasilitasi akses informasi dan data perusahaan kepada publik melalui: (1) Mandiri *Call Center* 62-21 5299 7777, 1400; (2) *website* perusahaan: www.bankmandiri.co.id; (3) *website Investor Relations*: ir.bankmandiri.co.id; (4) *email*: ir@bankmandiri.co.id; (5) media masa; (6) *mailing list*, buletin pertemuan dengan analis secara berkala; dan/atau (7) melalui kantor cabang Bank Mandiri.

Berdasarkan media yang digunakan, informasi dan data mengenai Bank Mandiri dapat diperoleh melalui :

1) *Website*

Akses informasi yang komprehensif mengenai kegiatan operasional dan kinerja Perusahaan serta berbagai informasi lain yang diperlukan oleh pemegang saham dan pihak-pihak yang berkepentingan dapat diakses melalui situs http://www.bankmandiri.co.id. Melalui situs tersebut, para *stakeholder* dapat menemukan banyak konten yang memuat berbagai informasi terkini Perusahaan, seperti Profil Bank Mandiri, produk dan jasa bank, 24 hours services, informasi tata kelola perusahaan termasuk Laporan Tahunan, struktur organisasi, Tim manajemen, informasi keuangan maupun saham, berita *update* seputar Bank Mandiri dan sebagainya. Sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas informasi dan berita terkini mengenai Perusahaan yang disampaikan kepada publik, Perusahaan senantiasa memutakhirkan konten secara berkala dan berkelanjutan.

Tampilan Halaman website http://www.bankmandiri.co.id

SURABAYA

Mandiri Karnaval Nusantara Banjir Pengunjung

MERIAH, ANTUSIAS, DAN ramai. Pemandangan itu terlihat dalam acara Mandiri Karnaval Nusantara (MKN) 2014 yang digelar Bank Mandiri di Parkir Timur Plaza Nusantara, Surabaya, Minggu (14 September).

Ratusan pengunjung memban-jiri MKN yang digelar untuk kedua kalinya di Ibu kota Jawa Timur ini setelah tenakhir digelar pada 2013. Di acara MKN ini, mereka bisa menikmati sajian berbagai jenis kuliner lezat dengan harga diskon 25%. Seluruh transaksi dilakukan dengan kartu kredit, kartu debet, dan kartu Mandiri E-Money.

Selain itu, sambil menyantap kuliner, pengunjung juga disuguhkan hiburan dari artis Ibu Kota. Pengunjung begitu antusias menikmati penampilan artis Ibu Kota Raisa dan Boogie Band. Pengunjung menyemut di depan panggung. Panas terik pun tidak menyurutkan.

Selain kuliner, berbagai jenis performbaan ikut memeriahkan MKN di Surabaya ini. Di antaranya adalah fun aerobic, futsal, photo contest, dan lainnya. Peserta yang mengikuti performbaan ini juga membeludak.

Ajang di MKN Surabaya ini, Bank Mandiri menyertainya dengan pemberian bantuan *corporate social responsibility* (CSR). Bank Mandiri memberikan bantuan total Rp1,215 miliar. Dari total bantuan ini, Rp862,5 juta dialokasikan untuk pengadaan peralatan Stem Cell bagi RSUD Sutomo. Sedangkan Rp350 juga dalam bentuk satu truk air bagi Dinas Pertamanan Pemkot Surabaya.

Bantuan tersebut diserahkan SEVP Internal Audit Bank Mandiri Riyani T. Bondan kepada Wali Kota Surabaya Tri Rismaharini.

"Bantuan ini merupakan realisasi komitmen Bank Mandiri untuk meningkatkan akses kesehatan bagi seluruh lapisan masyarakat di berbagai wilayah Indonesia," ungkap Riyani.

Gambar Majalah Bank Mandiri

2) Media Cetak

Bank Mandiri memberikan informasi kepada pemegang saham dan *stakeholder* dalam poster, atau majalah Bank Mandiri dan lain-lain yang mencakup seluruh kegiatan internal Perusahaan yang perlu diketahui oleh pemegang saham, *stakeholder* maupun publik secara luas.

3) Media Elektronik

Bank Mandiri menggunakan media elektronik seperti *email* yang digunakan untuk menyebarkan informasi atau berkomunikasi seperti mengirimkan/menerima surat dan data yang disampaikan oleh stakeholder. Selain itu Bank Mandiri selalu menayangkan iklan mengenai promosi kegiatan atau produk yang dimilikinya melalui televisi swasta tanah air.

4) Forum Komunikasi Internal

Bank Mandiri menyediakan sarana komunikasi yang menjadi sarana diskusi bagi pegawai dengan manajemen yang secara berkala dilakukan oleh masing-masing unit kerja baik melalui *family gathering*, rapat kerja, morning breafing maupun dalam bentuk-bentuk kompetisi (olahraga maupun event-event yang dilakukan perusahaan).

5) *Annual Report*

Bank Mandiri menyediakan sarana informasi melalui *Annual Report* yang disusun untuk setiap tahunnya. *Annual Report* ini akan disampaikan kepada pemegang saham, regulator, organisasi massa, media massa dan masyarakat.

6) *Sustainability Report*

Selain itu, Bank Mandiri juga menyediakan sarana informasi mengenai kegiatan perusahaan secara meyeluruh melalui *Sustanability Report* yang diterbitkan bersamaan dengan Annual report. *Sustanability Report* akan disampaikan kepada pemegang saham, regulator, organisasi massa, media massa dan masyarakat.

Terkait akses informasi yang sifatnya rahasia, Bank Mandiri hanya dapat mengungkapkan apabila terdapat alasan yang sah sebagaimana dipersyaratkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pejabat dan seluruh pegawai bertanggung jawab terhadap informasi rahasia baik selama bekerja di dalam maupun di luar Perusahaan. Seluruh Insan Mandiri wajib menjaga rahasia bank dan rahasia jabatan sebaik-baiknya. Bank Mandiri akan mengenakan sanksi atas penyalahgunaan terhadap informasi Perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan kerahasiaan informasi disusun untuk melindungi keamanan informasi dan memastikan Bank Mandiri mengungkapkan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara transparan dan *fair* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

MEDIA ENGAGEMENT PROGRAM

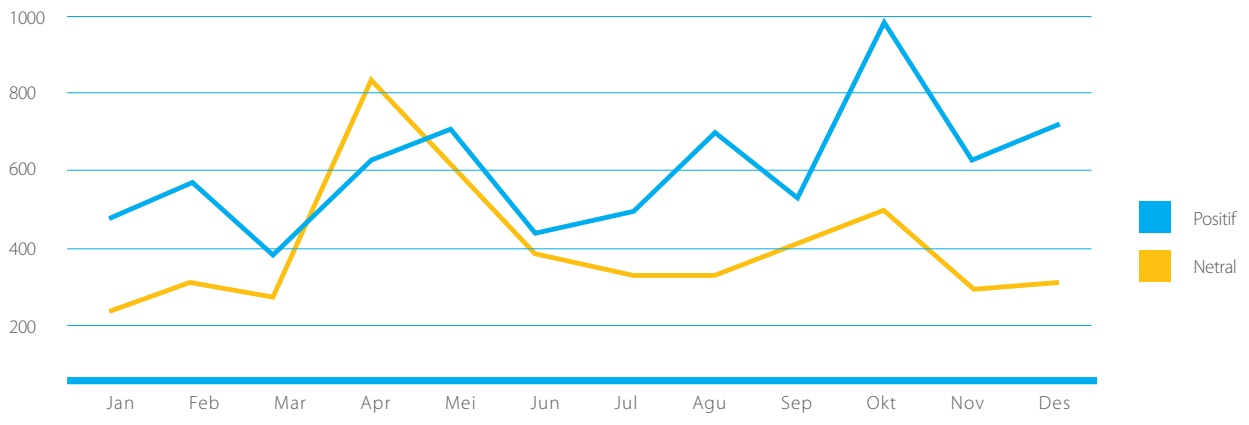
Dalam rangka meningkatkan komunikasi dan relasi dengan *stakehoders*, selama tahun 2014 Bank Mandiri melakukan kegiatan *Media Engagement Program* dengan berbagai pihak dengan uraian sebagai berikut:

No	Bulan	Kegiatan	Target Media
1	Jan	1. Media Briefing WMM dan MYT 2013	Wartawan media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press Conf WMM dan MYT 2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Sepakbola Persahabatan	Kompas Gramedia Group
2	Feb	1. Pemred dinner	Pemimpin redaksi media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press Conf Kinerja Triwulan IV/2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com serta wirenews asing
		3. Informal meeting media	Republika, Tempo, Media Indonesia dan Fotografer Antara, Bisnis Indonesia, Kontan, Indonesia Finance Today dan Media Indonesia, dan Kompas
3	Mar	1. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, The Jakarta Post, Dow Jones, Majalah SWA, dan Indonesia Finance Today
4	April	1. Press Conf RUPST 2014	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		2. Press Conf Kinerja Triwulan I/2014	Wartawan dan Fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		3. Redpel Gathering	Redaktur Pelaksana media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
5	Mei	1. Lunch Meeting media dengan Direktorat MRB	Wartawan Tulis media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press Conf Launching Mandiri Institute	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		3. Mandiri Karnaval Nusantara	Wartawan Tulis dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com, serta fotografer desk ekonomi
		4. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, Kontan, Vivanews.com dan Media Indonesia
6	Juni	1. Media Visit	Redaksi Kompas
		2. Media Visit	Redaksi Tempo Group
		3. Press Conf. Macro Economic Outlook	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		4. Informal meeting media	Media Indonesia, Bisnis Indonesia, Detik.com, Vivanews.com dan Republika
7	Juli	1. Nonton Bareng Pertandingan Sepakbola Piala Dunia 2014	Wartawan Tulis dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com, serta fotografer desk ekonomi
		2. Press Conf Kinerja Triwulan II/2014	Wartawan Tulis dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com

	Informasi yang disampaikan
	Latar belakang serta pengembangan program Wirausaha Muda Mandiri dan Mandiri Young Technopreneur gunamemberikan multiplier effect yang masif
	Keberhasilan program WMM dan MYT dalam menularkan virus kewirausahaan ke kalangan mahasiswa dan alumni sehingga terjadi kenaikan peserta workshop dan penghargaan
	Sharing informasi tentang kinerja perusahaan pada 2013 dan rencana bisnis 2014
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Kinerja Triwulan IV/2013
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin terus menjaga kualitas hubungan dengan media melalui kegiatan informal yang terprogram sebagai upaya memperkuat hubungan dengan media
	Sebagai institusi yang menjunjung tinggi prinsip Good Corporate Governance, Bank Mandiri melaksanakan RUPST untuk mendapatkan persetujuan pemegang saham atas kinerja dan strategi bisnis perusahaan.
	Kinerja Triwulan I/2014
	Bank Mandiri telah menyiapkan diri untuk menyongsong penerapan Masyarakat Ekonomi Asean dengan tetap menjaga kontribusi aktif pada peningkatan kesejahteraan masyarakat
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui keberadaan Mandiri Institute sebagai lembaga yang memberikan kajian terkini tentang ekonomi nasional
	Pentingnya peran media bagi pencapaian target bisnis dan non-bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Pentingnya peran media bagi pencapaian target bisnis dan non-bisnis perusahaan.
	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.
	Kinerja Triwulan II/2014

No	Bulan	Kegiatan	Target Media
		3. Buka Puasa Bersama Pemimpin Redaksi	Pemimpin redaksi media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
8	Agust	1. Press Conf Macroeconomic Outlook	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, Kontan, Detik.com, Media Indonesia, dan Tempo
		3. Lunch meeting dengan Direktorat TFS	Kontan
9	Sept	1. Press Conf Pasar Indonesia	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		2. Pres Conf Launching Mandiri Inkubator	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Pertandingan sepak bola persahabatan	Tempo Group
10	Okt	1. Mandiri Karnaval Nusantara dan Mandiri Jakarta Marathon	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		2. Press Conf Kinerja Triwulan III/2014	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Press conf Macroeconomic Outlook	Redaktur dan Redaktur Pelaksana media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		4. Press Conf International Financial Inclusion Forum	Sinar Harapan
11	Nov	1. Press Conf Mandiri International Islamic Expo	Tempo Group
		2. Informal meeting media	Wartawan media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
12	Des	1. Media Training	Wartawan media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com
		2. Press conf Macro Economic Outlook	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com
		3. Informal meeting media	Kontan, dan Detik.com

Adapun data publikasi Bank Mandiri untuk tahun 2014 yang dikategorikan 'positif' dan 'netral' dapat tercermin pada grafik berikut:



	Informasi yang disampaikan
	Kesiapan Bank Mandiri dalam menyambut bulan puasa dan musim libur lebaran 2013
	Bank Mandiri senantiasa menjadi lembaga riset yang reliable bagi media melalui kajian-kajian yang komprehensif tentang perekonomian nasional
	Bank Mandiri dan Media memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan
	Kinerja Direktorat TFS, khususnya dalam hal perdagangan internasional
	Konsistensi Dukungan Bank Mandiri pada penciptaan generasi muda yang kreatif dan berjiwa kewirausahaan
	Konsistensi Dukungan Bank Mandiri pada penciptaan generasi muda yang kreatif dan berjiwa kewirausahaan
	Bank Mandiri ingin terus mengoptimalkan peran media dalam menyampaikan perkembangan terkini perusahaan ke stakeholder
	Bank Mandiri mendorong perkembangan dunia olahraga nasional khususnya atletik sebagai olahraga yang berpeluang mencetak prestasi di event internasional
	Kinerja triwulan III/2014
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Komitmen dan Dukungan Bank Mandiri pada financial literacy dan financial inclusion
	Komitmen Bank Mandiri pada penguatan bisnis dan dukungan pada nasabah untuk melakukan perjalanan Islami
	Bank Mandiri telah berada pada jalur yang tepat untuk merealisasikan visi menjadi yang terbaik di Asean pada 2020
	Bank Mandiri telah berada pada jalur yang tepat untuk merealisasikan visi menjadi yang terbaik di Asean pada 2020
	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
	Bank Mandiri ingin terus mengoptimalkan peran media dalam menyampaikan perkembangan terkini perusahaan ke stakeholder

pengadaan barang dan jasa

Upaya terus dilakukan oleh Bank Mandiri dalam menciptakan tata kelola yang berkelanjutan melalui proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan SPO (Standar Pedoman Operasional) Procurement & PTO (Petunjuk Teknis Operasional) *Procurement* sebagai acuan bagi seluruh Unit Kerja melaksanakan proses pengadaan.

PRINSIP DASAR PROCUREMENT BANK MANDIRI

Dalam melaksanakan proses procurement, Perseroan mengacu pada prinsip-prinsip dasar pelaksanaan procurement meliputi :

EFEKTIF	Kegiatan Procurement sesuai dengan kebutuhan/rencana yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Perseroan.
EFISIEN	Kegiatan Procurement dilaksanakan sesuai dengan Rencana Kerja Perusahaan yang telah ditetapkan, dengan tata waktu yang telah disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan.
TERBUKA DAN BERSAING	Pelaksanaan Procurement harus terbuka/memberikan kesempatan bagi Penyedia Barang dan Jasa yang telah memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara Penyedia Barang dan Jasa yang telah memenuhi syarat berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
TRANSPARAN	Semua ketentuan dan informasi mengenai pelaksanaan Procurement diinformasikan kepada Penyedia Barang dan Jasa.
ADIL DAN TIDAK DISKRIMINATIF	Memberikan perlakuan yang sama bagi semua Penyedia Barang dan Jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu dengan cara dan atau alasan apapun.
AKUNTABEL	Proses, hasil, dan pembayaran Procurement harus dapat dipertanggung jawabkan.
TANGGUNG JAWAB	Proses procurement dilaksanakan secara hati-hati dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku.
INDEPENDEN	Keputusan procurement senantiasa diambil secara obyektif dan bebas dari intervensi pihak manapun.

ETIKA PROCUREMENT BANK MANDIRI

Seluruh pihak yang terkait dalam proses procurement Bank Mandiri antara lain Unit Pelaksana Procurement, Pengguna Barang dan Jasa serta Penyedia Barang dan Jasa wajib dari waktu ke waktu mematuhi etika sebagai berikut :

a. Melaksanakan kewajiban masing-masing secara tertib disertai rasa tanggung jawab untuk mencapai kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan Procurement.
b. Bekerja secara professional dan mandiri atas dasar kejujuran serta menjaga kerahasiaan dokumen.
c. Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung untuk mencegah dan menghindari terjadinya persaingan tidak sehat.
d. Menerima dan bertanggungjawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak.
e. Menghindari dan mencegah terjadinya *conflict of interest* diantara para pihak.
f. Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dalam pelaksanaan kegiatan Procurement.
g. Menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung dapat merugikan Perseroan.
h. Menghindari dan mencegah terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dalam proses Procurement.
i. Tidak menerima hadiah atau imbalan dalam bentuk apapun, baik secara langsung maupun tidak langsung.

KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG DAN JASA

Bank Mandiri memiliki pedoman pengadaan barang dan jasa yang menerapkan prinsip-prinsip efektif, efisien, terbuka & bersaing, transparan, adil & tidak diskriminatif, akuntabel, tanggung jawab dan independen sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun pedoman tersebut tertuang pada SPO *Procurement* pada tahun 2014

Bank Mandiri telah memiliki kebijakan terkait rangkaian kegiatan pengadaan produk dan jasa yang telah tertuang dalam SPO *Procurement*. SPO Procurement merupakan pedoman Bank Mandiri dalam melakukan kegiatan penyediaan barang dan jasa yang bersifat strategis maupun non-strategis untuk mendukung kegiatan operasional sesuai kualitas, kuantitas dan waktu yang diinginkan dengan harga terbaik dengan menerapkan prinsip manajemen pengendalian risiko yang sehat.

Untuk mewujudkan kegiatan Procurement Bank Mandiri agar berjalan dengan efektif, aman, cepat, transparan, efisien dan akuntabel Perseroan mengimplementasikan hal-hal sebagai berikut :

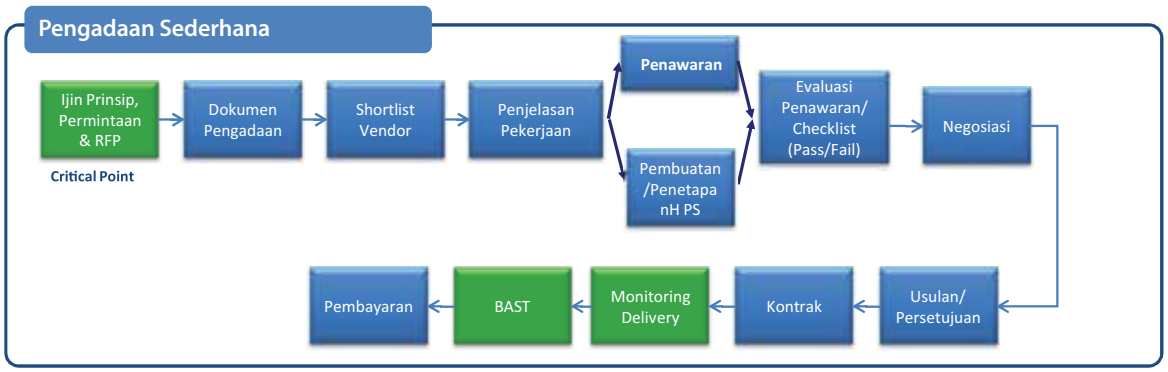
1. Pemisahan fungsi pada Unit Pelaksana Procurement yaitu ,unit yang melakukan seleksi calon rekanan/ *vendor*, pelaksana proses Procurement, penyusun Harga Perkiraan Sendiri pelaksana pembayaran; dan Unit Kerja Kepatuhan
2. Senantiasa tunduk dan patuh terhadap regulasi internal dan eksternal
3. Penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko yang meliputi identifikasi, penilaian, mitigasi dan pemantauan serta pengukuran risiko operasional.
4. Berpedoman pada Budaya Kerja Perseroan yang berlandaskan pada nilai-nilai (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus*, dan *Excellence*), *Good Corporate Governance,* dan mematuhi *Code of Conduct, Business Ethic* dan melaksanakan prinsip kehati-hatian.

Pejabat pelaksana Procurement wajib menandatangani Pakta Integritas untuk dapat melaksanakan Pengadaan Barang dan Jasa.

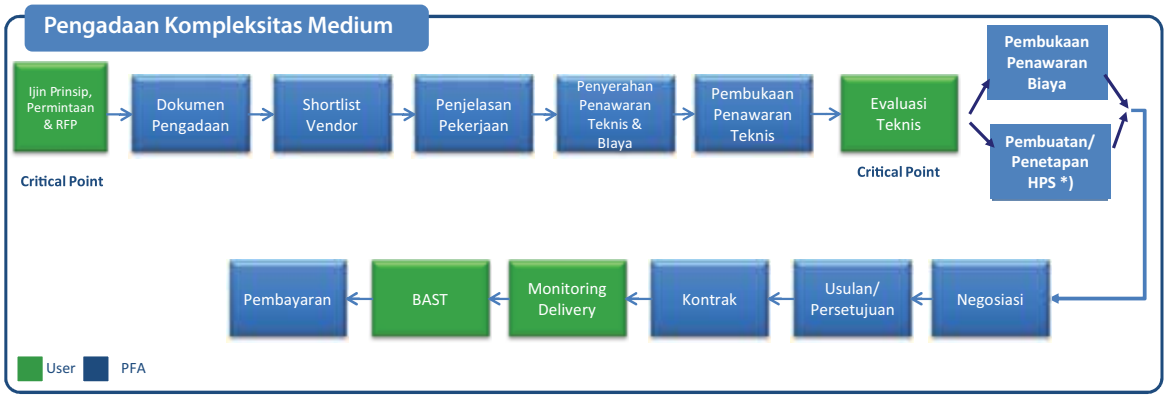
PROSEDUR PENGADAAN BARANG DAN JASA 2014

Bank Mandiri memiliki prosedur dalam melakukan pengadaan barang dan jasa yang mana dapat digambarkan melalui 3 skema dibawah ini :

Flow Proses Pengadaan Sederhana

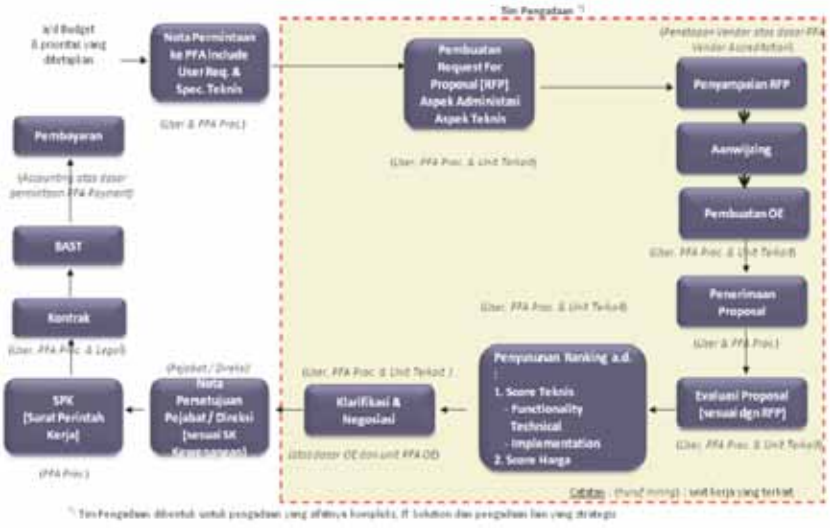


Flow Proses Pengadaan Kompleksitas Medium



Flow Proses Pengadaan Kompleksitas Tinggi

SKEMA PROSES, KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB PENGADAAN BARANG DAN JASA



PROSES, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB PENGADAAN

	Pengguna/User	Group PFA
Budget / Ijin Prinsip		-
Policy Product		-
Policy Pengadaan	-	
User Requirement /Spec. Teknis		-
Penyusunan RFP / Dokumen Pengadaan		
Kualifikasi Vendor (Daftar Rekanan Terseleksi)	-	
OE / HPS	-	
Pengiriman RFP / Dokumen Pengadaan	-	
Penerimaan Proposal	-	
Evaluasi Teknis		-
Sign Off SOW [Pengadaan IT]	[+IT]	-
Evaluasi Administrasi	-	
Evaluasi Teknis & Harga		
Negosiasi		
Nota Usulan		
Kontrak	-	
Implementasi (BAST)		- [Legal (optional)]
Payment	-	[+ Accounting]

KETENTUAN PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA

Ketentuan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa Bank Mandiri meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

Pelaksanaan Pengadaan	Melalui penyedia barang dan jasa: Pengadaan ini dapat dilaksanakan apabila spesifikasi barang yang akan diadakan jelas, lebih efisien, waktu yang tepat. Swakelola: kegiatan untuk memperoleh Barang dan Jasa dilakukan dengan cara direncanakan, dikerjakan dan diawasi sendiri oleh Bank dengan tenaga sendiri, alat sendiri, atau upah borongan tenaga.
Unsur-unsur Pengadaan Barang & Jasa	Pelaksana Pengadaan • Unit Pelaksana Pengadaan • Panitia Pengadaan • Tim Pengadaan Dokumen Pengadaan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) Daftar Rekanan Terseleksi Mandiri (DRTM) Pejabat Pelaksana Klarifikasi & Negosiasi Pejabat Pemutus
Persiapan Pengadaan	Pihak yang berwenang melaksanakan proses pengadaan wajib menetapkan kriteria dan persyaratan pengadaan yang obyektif dan tidak memihak kepada salah satu Penyedia Barang dan Jasa.
Serah Terima Pekerjaan	Setiap Unit Kerja Pengguna Barang dan Jasa wajib meyakini kesesuaian barang dan jasa yang diserahkan dengan jumlah dan spesifikasi yang diatur dalam perjanjian, yang dinyatakan dengan penadatanganan BAST Barang atau pekerjaan oleh pejabat yang berwenang.
Jaminan Dalam Pengadaan Barang dan Jasa	Dalam rangka pengendalian risiko yang mungkin timbul atas Pengadaan Barang dan Jasa yang disebabkan wan prestasi, maka kepada Penyedia Barang dan Jasa dipersyaratkan untuk memberikan jaminan.
Perubahan Kegiatan Pengadaan (Hanya Untuk Pekerjaan Tambah/ Kurang Khusus Untuk Bidang Konstruksi)	Penambahan Pekerjaan tidak boleh lebih dari 20% dari harga kontrak awal Perintah perubahan pekerjaan harus tertulis, ditindaklanjuti klarifikasi/negosiasi. • Kewenangan memutus adalah pejabat pemutus yang telah memyetujui pengadaan tsb, bila nilai HPS terdapat perubahan maka kewenangan sesuai SK Kewenangan memutus.

Pelaksanaan Kegiatan Pengadaan Untuk Mengatasi Kondisi-Kondisi Tertentu	Dalam kondisi memerlukan penanganan yang cepat karena bencana alam dan keadaan kahar lainnya, sehingga penanganannya harus segera dilakukan, dapat : Menunjuk Langsung, Tanpa menerbitkan HPS/Pemasukan penawaran/Penerbitan SP/SPK/Kontrak, Biaya Real Cost bersifat reimbursable tanpa menambah margin, Fee untuk Penyedia Barang dan Jasa berdasarkan kesepakatan dan kewajaran. Apabila terdapat harga yang tidak wajar berdasarkan hasil review tersebut, maka Unit Pelaksana Pengadaan melakukan klarifikasi dan negosiasi dengan Penyedia Barang dan Jasa yang melaksanakan pekerjaan yang dicantumkan dalam Berita Acara Klarifikasi & Negosiasi. Kepala Unit Pelaksana Pengadaan harus memonitor pelaksanaan pekerjaan dan membuat laporan pertanggungjawaban kepada pejabat satu tingkat diatasnya dan atau Tim Bencana Alam.
Dokumen dan Proses Pembayaran	Proses Pembayaran meliputi : 1) Penelitian Dokumen Pembayaran, 2) Persetujuan pembayaran oleh pejabat yang berwenang, 3) Pembayaran dilakukan dalam mata uang rupiah atau mata uang lain sesuai nilai atau harga yang dicantumkan dalam SPK atau Kontrak, 4) Pencatatan realisasi biaya setiap pembayaran sesuai dengan mata anggarannya.

PENGADAAN BARANG DAN JASA TAHUN 2014

Selama tahun 2014 Bank Mandiri telah merealisasikan pengadaan barang dan jasa sebagai berikut :

Unit Kerja	Nilai Pengadaan (Rp)	Nilai Pengadaan Valas (USD)	Nilai Total (Eq. Rp)	Jumlah Pengadaan
PFA (Kantor Pusat)	3.245.455.871.918	281.225.552	6.051.221.645.493	2.050
Kantor Wilayah	256.387.965.835		256.387.965.835	968
Unit Kerja	700.856.639.549	7.379.279	792.359.699.149	2.719

AUDIT PENGADAAN BARANG DAN JASA

Bank Mandiri melakukan audit secara berkala maupun sewaktu-waktu, melalui Audit Internal dan Eksternal untuk memastikan SOP pengadaan barang dan jasa dan kebijakan Perusahaan telah dijalankan sesuai dengan ketentuan.

Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di Bank Mandiri tidak lepas dari arahan dan pengawasan Dewan Komisaris yang senantiasa melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan barang dan jasa yang meliputi:

- Pengawasan dan pemberian nasihat terhadap penerapan kebijakan pengadaan barang dan jasa;
- Memberikan saran berdasarkan hasil pengawasan dan penelaahan atas pelaksanaan kebijakan barang dan jasa;

Selama tahun 2014, tidak terdapat temuan-temuan audit, baik oleh auditor eksternal dan auditor internal mengenai pengadaan yang merugikan Bank Mandiri dan tidak terdapat sanggahan pemilihan penyedia barang dan jasa.

perkara hukum direksi dan dewan komisaris serta permasalahan hukum

PERKARA PENTING YANG SEDANG DIHADAPI DIREKSI DAN DEWAN KOMISARIS YANG SEDANG MENJABAT

Selama periode tahun 2014, tidak ada anggota Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri yang sedang menjabat memiliki permasalahan hukum, baik perdata maupun pidana. Begitupun dengan Bank Mandiri selaku entitas bisnis tidak memiliki permasalahan hukum, baik perdata maupun pidana.

PERMASALAHAN HUKUM

Bank Mandiri menghadapi permasalahan hukum terkait dengan operasional bisnis Bank Mandiri untuk periode tahun 2014 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Permasalahan Hukum	Jumlah	
	Perdata	Pidana
Selesai dan telah mempunyai kekuatan hukum tetap	103 perkara	26 perkara
Dalam proses penyelesaian	148 perkara	25 perkara
Total	251 perkara	51 perkara

Untuk tahun 2014, Bank Mandiri memiliki jumlah permasalahan hukum perdata sebanyak 251 perkara, dengan 103 perkara telah selesai dan mempunyai kekuatan hukum tetap dan 148 kasus dalam proses penyelesaian. Sedangkan jumlah permasalahan hukum pidana sebanyak 51 perkara dengan 26 perkara telah selesai dan mempunyai kekuatan hukum tetap dan 25 kasus dalam proses penyelesaian. Sebagian besar permasalahan hukum yang dihadapi Bank Mandiri antara lain, perselisihan terkait penyaluran kredit kepada debitur dan penyimpanan dana nasabah.

DAMPAK TERHADAP PERUSAHAAN

Permasalahan hukum perdata dan pidana selama tahun laporan dan telah diajukan melalui proses hukum, pengaruhnya terhadap perusahaan tidak signifikan karena telah dilakukan mitigasinya.

Selain itu tidak ada sanksi administratif yang dijatuhkan terhadap Emiten, Anggota Direksi, dan Anggota Dewan Komisaris, sejauh terkait dengan penanganan perkara oleh Bank.

whistleblowing system (wbs)

Whistleblowing Sytem (WBS) adalah sistem yang mengelola pengaduan penyingkapan, mengenai perilaku melawan hukum, perbuatan tidak etis/tidak semestinya secara rahasia, anonym dan mandiri (independen), yang digunakan untuk mengoptimalkan peran serta insan Mandiri dan mitra kerja dalam mengungkap pelanggaran yang terjadi di lingkungan Bank Mandiri.

Dalam rangka memastikan praktik bisnis yang beretika dan berintegritas, Bank Mandiri telah memiliki dan menerapkan Kebijakan Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS) melalui *Letter to CEO* atau 'LTC'. LTC merupakan sarana dalam menyampaikan laporan pengaduan adanya pelanggaran atau *fraud*, dari pegawai kepada Direktur Utama dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian internal. Implementasi LTC mengacu pada berbagai ketentuan perundang-undangan, antara lain (a) Undang-undang No.13 Tahun 2006 mengenai Perlindungan Saksi dan Korban; (b) Peraturan Pemerintah No.71 tahun 2000 tentang Pelaksanaan Peran Masyarakat dan Pemberian Penghargaan dalam Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi; (c) Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003 yang diubah dengan PBI Nomor 11/23/PBI/2009; (d) Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP mengenai Kebijakan Anti Fraud; (e) Surat Edaran Mahkamah Agung tentang Perlakuan Bagi Pelapor Tindak Pidana dan Saksi Pelaku yang Bekerjasama di dalam Perkara Tindak Pidana Tertentu dan (f) berbagai Peraturan Bersama Kementerian Hukum dan HAM RI, Jaksa Agung, Polri, KPK RI, Kejaksaan RI, dan Ketua LPSK.

KEBERADAAN LTC

Inisiatif LTC Bank Mandiri telah dimulai sejak tahun 2009 dan mengalami perkembangan dan revitalisasi di tahun 2013 guna meningkatkan efektivitas implementasinya, sebagaimana diuraikan dalam alur skema sebagai berikut:

Tahun 2009

- ITC diimplementasikan sejak tahun 2009
- Pelapor harus mencantumkan identitas
- Hanya diperlukan bagi karyawan
- Media pelaporan LTC melalui surat, email dan sms
- Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah yang terkait dengan *fraud indikasi fraud* dan laporan *excellence*/perbaikan

Tahun 2013

- Revitalisasi LTC di tahun 2013
- Pelapor boleh tidak mencantumkan identitas pada laporan
- Tidak hanya diperlukan bagi pegawai, tapi juga vendor
- Media pelaporan LTC ditambah dengan website LTC
- Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah yang terkait dengan laporan *fraud indikasi* / indikasi *fraud*

Tujuan LTC

Implementasi program LTC diharapkan dapat mendorong tercapainya tujuan dan memberikan manfaat bagi Bank Mandiri antara lain:

01 Tercapainya improvement yang meliputi (a) fulfill customer needs; (b) develop business; (c) increase market share; increase revenue & reduce cost; (e) decrease procesing time dan (f) improve employee engagement

02 Pencegahan Pelanggaran (anti fraud) yang eliputi (a) peningkatan kontrol partisipatif pegawai; (b) sarana early warning system fraud dan (c) penurunan risiko kerugian bank

RUANG LINGKUP KEBIJAKAN LTC

Ruang lingkup kebijakan sistem pelaporan pelanggaran (LTC) di Bank Mandiri mengatur banyak aspek dimulai dari unit pengelola, kerahasiaan dan perlindungan pelapor, cara pelaporan serta sanksi dan hukuman.

Yang dapat dilaporkan dalam kebijakan LTC Bank Mandiri adalah laporan yang terkait dengan *fraud* yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Definisi *fraud*
   a. Tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank, dan/atau
   b. Menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian, dan/atau
   c. Pelaku *fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2) Jenis-jenis *fraud*
   a. Korupsi yaitu menerima/ meminta imbalan dan/atau penyelewengan atau penyalahgunaan uang Bank untuk kepentingan pribadi atau orang lain dan/atau menggerakkan orang lain atau membuat rencana untuk merugikan Bank.
   b. Penipuan yaitu mengelabui Bank, nasabah atau pihak ketiga dan/atau memalsukan dokumen, tanda tangan, bukti fisik dan/atau segala bukti otentik.
   c. Pencurian yaitu mengambil sebagian dan/atau keseluruhan aset atau data Bank yang bukan merupakan haknya.
   d. Pembiaran yaitu mengabaikan kewajiban prosedur atau tanggung jawab sebagai pegawai Bank secara sadar dan sengaja.
   e. Pelanggaran yaitu melanggar ketentuan internal Bank maupun eksternal atau melakukan pembobolan Bank dengan teknologi (cyber crime) dan/atau tanpa teknologi, termasuk rekayasa pelaporan keuangan atau tindak pidana perbankan (tipibank) sebagaimana diatur dalam UU Pokok Perbankan dan tindakan lain yang dapat dipersamakan dengan itu.

MEKANISME LTC

CARA PENYAMPAIAN LTC

Pelapor dalam menyampaikan pengaduan melalui saluran LTC dapat menggunakan media-media yang ditentukan sebagai berikut:

1. SMS melalui nomor 0811-900-7777
2. *Email* dengan alamat lettertoceo@bankmandiri.co.id
3. Surat melalui PO BOX 14000 JKTM 12700
4. *Internal Website* yaitu *letter to CEO*

dikirimkan oleh pelapor akan diberi *Random Unique Number*.

Perlindungan bagi pelapor

Mengacu pada ketentuan internal Bank

Penanganan Pengaduan

Laporan Fraud yang diterima akan diteruskan ke unit kerja Internal Audit Group, untuk selanjutnya akan dilakukan proses investigasi dan ditindaklanjuti. Pelapor dapat mengetahui hasil dari penanganan pengaduan tersebut melalui *Random Unique Number* yang telah diterima, untuk kemudian dapat dilakukan pengecekan status pelaporan melalui website *Letter to CEO* (LTC).

Pihak yang mengelola pengaduan

Unit kerja yang menangani serta mengelola laporan LTC tersebut adalah Internal Audit Group.

Hasil dari penanganan pengaduan

Laporan ditindaklanjuti oleh Internal Audit sesuai dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan.

HASIL PENANGANAN LTC

Sampai dengan akhir tahun 2014, ada laporan pengaduan pelanggaran yang masuk melalui saluran LTC baik melalui telepon, email, faksimili ataupun kotak surat.

Jumlah pengaduan yang masuk selama tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Tahun	Media Penyampaian			Klasifikasi Laporan		Laporan yang Ditindaklanjuti	Laporan yang Dinyatakan Selesai
	Surat	Email	Website	Fraud	Non Fraud		
2013	33	6	2	11	30	21	10
2014	8	6	0	14	5	1	13

informasi penting lainnya

RASIO GAJI TERTINGGI DAN TERENDAH

Untuk tahun buku 2014, rasio gaji tertinggi dan terendah Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Rasio gaji Pegawai yang tertinggi dan terendah : 39,09 : 1
2. Rasio gaji Direksi yang tertinggi dan terendah : 1,1 : 1
3. Rasio gaji Komisaris yang tertinggi dan terendah : 1,1 : 1
4. Rasio gaji Direksi tertinggi dan pegawai tertinggi : 1,83 : 1

PENYEDIAAN DANA KEPADA PIHAK TERKAIT DAN PENYEDIAAN DANA BESAR

Dalam rangka menghindari kegagalan usaha bank sebagai akibat konsentrasi penyediaan dana dan meningkatkan independensi pengurus bank terhadap potensi intervensi dari pihak terkait, Bank Mandiri telah menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam penyediaan dana, antara lain dengan menerapkan penyebaran/diversifikasi portofolio penyediaan dana yang diberikan. Bank Mandiri telah memiliki pedoman kebijakan dan prosedur terkait penyediaan dana kepada pihak terkait (related party) dan/atau penyediaan dana besar (large exposures) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum.

Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar posisi 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

No	Penyediaan Dana	Jumlah	
		Debitur (Orang)	Nominal (Jutaan Rp)
1	Kepada Pihak Terkait	556*)	7.231.868
2	Kepada debitur inti:		
	a. Individu	5	109.117.153
	b. Group	20	15.632.498
	Total debitur inti	25	124.749.651

*) 547 pejabat eksekutif dan 9 perusahaan anak

PEMBERIAN DANA UNTUK KEGIATAN SOSIAL DAN POLITIK

PEMBERIAN DANA UNTUK KEGIATAN SOSIAL TAHUN 2014

Bank Mandiri dalam menjalankan roda bisnisnya, tidak hanya berorientasi kepada profit semata, namun juga memperhatikan kepentingan masyarakat dan lingkungan di sekitar jaringan kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Bank Mandiri telah menyisihkan sebagian keuntungannya untuk membangun masyarakat dan lingkungannya sebagai bentuk tanggung jawab sosial. Aktivitas sosial ini merupakan tanggung jawab sosial perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat yang pada akhirnya dapat mendukung aktivitas bisnis Bank Mandiri dalam jangka panjang. Uraian terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan disampaikan dalam bagian "Tanggung Jawab Sosial Perusahaan" Laporan Tahunan 2014 ini dan Laporan Keberlanjutan tahun 2014 yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam Laporan Tahunan ini.

PEMBERIAN DANA UNTUK KEGIATAN POLITIK TAHUN 2014

Selama tahun 2014 Bank Mandiri tidak melakukan pemberian dana untuk kegiatan politik atau kepada partai politik.

TRANSAKSI BENTURAN KEPENTINGAN

Tidak ada transaksi yang mengandung benturan kepentingan selama tahun 2014 sebagaimana yang disebutkan dalam peraturan BAPEPAM-LK No. IX.E.1 "Benturan Kepentingan".

Benturan kepentingan adalah perbedaan antara kepentingan ekonomis bank dengan kepentingan ekonomis pribadi pemilik, anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi, pejabat eksekutif dan/atau pihak terkait dengan bank. Untuk melindungi kepentingan para Pemegang Saham, Bank Mandiri telah mengatur kebijakan mengenai benturan kepentingan dalam pedoman GCG Bank Mandiri.

PEMBELIAN KEMBALI (BUY BACK) OBLIGASI BANK

Selama tahun 2014, Bank Mandiri tidak melakukan *buy back shares* dan/atau obligasi.

PRESS RELEASE 2014

Bulan	Tanggal	Agenda
Januari		
	8	Mandiri Bantu PNS Mengelola Keuangan Melalui Pengetahuan Financial Literacy
	12	Nilai Brand Bank Mandiri Tertinggi Mencapai US$ 1,247 Miliar
	13	Dorong Perekonomian, Bank Mandiri Ciptakan Wirausahawan Baru
	15	Bank Mandiri Lahirkan Ribuan Wirausahawan Baru Melalui
	16	Bank Mandiri dan Agence Francaise de Development (AFD) Gelar Green Banking Seminar
	17	Mandiri Berikan Bantuan Bagi Korban Banjir Manado
	22	Permudah Akses, Bank Mandiri Perkuat Pembiayaan UMKM
	24	Mandiri Bekerjasama dengan Lions Club dan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Bekasi Berikan Bantuan Bagi Korban Banjir di Bekasi
	25	Bank Mandiri Perkenalkan Kartu Prabayar Student Card di Lingkungan Pendidikan Menengah
	30	Mandiri Salurkan Rp3,53 Miliar Untuk Bantu Korban Bencana di berbagai Wilayah Indonesia
Februari		
	10	Bank Mandiri Perkuat Peran Sebagai Lembaga Intermediasi
	17	Bank Mandiri Perkuat Kontribusi Anak Perusahaan untuk Pengembangan Bisnis
	20	Mandiri Fasilitasi Mini Master Repo Agreement 26 BPD
	20	Mandiri Salurkan Rp 500 Juta Melalui PMI Untuk Bantu Korban Bencana
	26	Perluas Layanan Repo, Mandiri Gandeng 24 Bank Umum
	27	Pemegang Saham Bank Mandiri Setujui Akuisisi InHealth

Bulan	Tanggal	Agenda
Maret		
	21	Semen Gresik Mendapatkan Fasilitas Non Cash Loan Rp1,4 Triliun dari Bank Mandiri untuk Pembangunan Pabrik Semen Baru di Rembang
	21	Mandiri Perluas Jaringan Pembayaran Online untuk Seleksi Bersama Masuk PTN
	26	Integrasikan Perusahaan Anak, Bank Mandiri Perkuat Bisnis di Singapura
April		
	2	Mandiri Membukukan Transaksi Perdagangan US$122,3 Miliar pada 2013
	3	Dorong Peningkatan Penerimaan Pajak, Mandiri Edukasi Perusahaan
	4	Kembangkan Infrastruktur, Mandiri Dukung Sindikasi Rp4,7 Triliun Untuk Tol Semarang-Solo
	6	Dukung Kelancaran Pemilu, Mandiri Liburkan Operasional
	28	Bank Mandiri Kuatkan Fungsi Intermediasi
Mei		
	4	Jelang Mandiri Jakarta Marathon, Bank Mandiri Gelar Ajang Lari 5K dan 10K
	5	Mandiri Pasang Fasilitas EDC di Taksi Blue Bird
	8	Mandiri Dan BPJS ketenagakerjaan Buat Hutan Kota di Batam
	8	Mandiri Kucurkan Rp1,9 T untuk Bangun Pabrik Semen Indarung VI
	12	Bank Mandiri Luncurkan Mandiri Institute untuk Menciptakan Sinergi menuju Indonesia Incorporated
	12	Mandiri Perkuat Daya Saing dan Ketaatan Pajak Pelaku UKM
	14	Bank Mandiri Pastikan Dana Nasabah Aman
	16	Ganti Kartu Debit, 151 Kantor Mandiri Beroperasi di Akhir Pekan
	18	Mandiri bersama Habitat for Humanity Indonesia Bangun Rumah Bagi Nelayan di Mauk, Kabupaten Tangerang
	20	Permudah Transaksi, Mandiri Luncurkan Mandiri e-Cash Uang Elektronik Bernuansa Sosial Media
	21	Bank Mandiri Terus Bertransformasi Menuju Bank Terbaik
Juni		
	2	Bank Mandiri Renovasi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Solo
	12	Mandiri Berikan Beasiswa Rp2,06 Miliar Kepada 128 Pelajar dan Mahasiswa Berprestasi
	13	Antisipasi Ketatnya Persaingan, Bank Mandiri Tingkatkan Kualitas Layanan
	16	Kini Uang Elektronik Bank BRI, Bank Mandiri dan Bank BNI Bisa Bayar Kereta Commuterline
	18	Mandiri Kucurkan Kredit Sindikasi Ke Thang Long Cement Vietnam
	21	Dorong Ekonomi Masyarakat Bali, Mandiri Hibahkan Rp2,952 Miliar melalui Program Bina Lingkungan
	25	Mandiri Group Kembangkan Bisnis Bersama ReINDO

Bulan	Tanggal	Agenda
	27	Mandiri Jadi Bank Penyimpan Dana Margin melalui Penandatanganan Kesepakatan yang Dilakukan Direktur Utama Kliring Berjangkka Indonesia (KBI) yang disaksikan Kepala Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI) Kementerian Perdagangan.
Juli		
	1	Bank Mandiri Kucurkan Rp350 Miliar Ke Ciputra Residence
	1	Mandiri Kembangkan Kartu Anggota Polri Untuk Transaksi
	3	Bank Mandiri Dan Kepolisian Ungkap Pelaku Skimming
	10	Kembangkan Bisnis Retail, Mandiri Raih Pengakuan Internasional
	11	Mandiri Santuni 1.000 Anak Yatim Senilai Rp370 Juta
	14	Bank Mandiri Jual Sembako Murah Menyambut Hari Raya Idhul Fitri 1435H di sekitar Wilayah MABES TNI Cilangkap
	17	Bank Mandiri Gelar Pasar Murah di Mabes POLRI
	20	Bank Mandiri dan PBNU Gelar Mudik Bersama
	20	Hadapi Lebaran 2014, Mandiri Siapkan Rp33,97 Triliun Melalui Pengoperasian 824 Cabang saat Cuti Bersama.
	21	Bank Mandiri Kucurkan Rp10,94 Triliun Untuk Biayai Jalan Tol
	24	Bank Mandiri Cetak Laba Rp9,6 Triliun
Agustus		
	13	1.650 Mahasiswa Ikuti Kuliah Kewirausahaan Bank Mandiri di 18 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Berbagai Wilayah Indonesia
	14	Bank Mandiri Gelar Pasar Indonesia bersama Bazaar di Pasar Indonesia Fashion Festival
	21	Bank Mandiri, Pos Indonesia dan Taspen Realisasikan Bank Joint Venture
	24	Bank Mandiri Perkuat Kredit Ke Perkebunan Karet
	24	Jakarta Marathon Kembali Digelar
	26	Bank Mandiri Perkuat Transaksi Trade Finance
	27	Dukung Bisnis Internasional, Bank Mandiri Perkuat Kantor Luar Negeri

Bulan	Tanggal	Agenda
September		
	1	Bank Mandiri Sumbang Truk Sampah Ke Pemprov DKI Jakarta
	1	Kerja sama KSEI - Bank Mandiri: Permudah Akses Masyarakat ke Pasar Modal Lewat Jaringan Perbankan
	3	Mandiri dan Pelni Menandatangani PKS untuk Pengadaan Kartu Mandiri Pegawai Pelni
	8	Mandiri Perkuat Layanan Pembayaran Ritel Dengan Mandiri mPOS
	9	Bank Mandiri Kucurkan Kredit Rp625 Miliar kepada Pakuwon Jati
	10	1.700 Mahasiswa Ikuti Kuliah Kewirausahaan Bank Mandiri
	11	Bank Mandiri Gelar Lomba Lari di Makasar
	12	Bank Mandiri Dan Semen Tonasa Sediakan Air Bersih 8 Desa Di Pangkep
	17	Bank Mandiri Gelar Lomba Lari di Medan
	17	Bank Mandiri Terus Perkuat Bisnis
	20	Mandiri Gelar Konferensi Pewirausaha Muda
	21	Bank Mandiri Tata Lorong Kota Makassar
	29	Mandiri Kenalkan Layanan Mikro Mandiri Sejahtera
Oktober		
	1	Bank Mandiri Tunjuk Rohan Hafas Sebagai Corporate Secretary
	3	Kembangkan Wirausaha, Mandiri Dirikan Inkubator Bisnis
	5	Karyawan Bank Mandiri Bagikan Daging Kurban untuk Kaum Dhuafa
	8	Bank Mandiri Uji Coba Penyaluran Bansos Lewat Agen LKD
	14	Mandiri DPLK Perkuat Kelolaan Dana Pensiun
	16	Ribuan Pegawai dan Direksi Mandiri Mengajar SD Hingga Perguruan Tinggi
	21	DPLK Mandiri Kelola Dana Pensiun Semen Padang
	22	Kembangkan Industri Kreatif, Bank Mandiri Gelar Pasar Indonesia
	23	Bank Mandiri Cetak Laba Rp14,5 Triliun
	23	Mandiri Institute: Inklusi Keuangan Perlu Dukungan Ekosistem
	27	Bank Mandiri Perkuat Bisnis di HongKong
	29	Bank Mandiri Dukung Penyaluran Bantuan Sinabung Lewat Uang Elektronik
	31	Perkuat Layanan, Bank Mandiri Buka Lounge di Bandara Kualanamu

Bulan	Tanggal	Agenda
November		
	4	Perkuat GCG, Bank Mandiri Implementasi Sistem Integritas Nasional
	5	Bank Mandiri Salurkan Rp88,6 Triliun Untuk Pengembangan Infrastruktur
	10	Kembangkan Transportasi Massal, Mandiri Dukung Sindikasi Rp3,04 Triliun Untuk Kereta Komuter
	12	Mandiri Ciptakan Investor Pasar Modal Terbanyak
	13	Dorong Perdagangan Internasional, Mandiri Edukasi Kepabeanan Ke Pelaku Bisnis
	20	Tiga Bank Biaya Anak Usaha Ciputra Rp 550 miliar
	27	Perkuat Bisnis, Mandiri Tambah Jaringan Prioritas
	28	Mandiri Luncurkan Mobil Mitra Usaha (MobilMU)
Desember		
	1	Mandiri Kucurkan Kredit Rp415 Miliar Ke Metland
	3	Bank Mandiri Layani Pemegang Kartu UnionPay
	5	Bank Mandiri Dan Semen Padang Sediakan Ambulance Keliling
	8	Mandiri Kucurkan Kredit US$52 Juta kepada PT Timah
	10	Perkuat Segmen Mikro, Mandiri Resmikan Jaringan Kantor ke-2900
	18	Perkuat Kapasitas Nelayan Nasional, Mandiri Kenalkan Layanan Keuangan Mikro Mandiri Sejahtera
	21	Mandiri Siapkan Rp15,17 Triliun Untuk Hadapi Natal Dan Tahun Baru 2015
	22	Perluas Akses Perbankan, Bank Mandiri Buka Kantor Cabang Baru
	24	Pacu Bisnis di Segmen Mikro, Mandiri Bersinergi dengan Empat Perusahaan Asuransi

tangung jawab sosial perusahaan

Program CSR dalam memberdayakan masyarakat merupakan keinginan Bank Mandiri untuk mewujudkan kepedulian terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai inovasi program berkelanjutan menuju terwujudnya kemandirian masyarakat Indonesia yang pada akhirnya mendukung kesinambungan bisnis bank dalam jangka panjang.

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Mandiri secara konsisten menunjukkan komitmennya dalam mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan *(sustainable development*). Bank Mandiri yakin bahwa keberlanjutan operasi dapat terwujud apabila mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik dan etika bisnis kepada seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat dan lingkungan. Pemenuhan komitmen dilakukan dengan meminimumkan dampak negatif dan mengoptimalkan dampak positif pada operasi terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Komitmen Bank Mandiri dalam mendukung pembangunan berkelanjutan dilaksanakan melalui tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* dan disingkat CSR yang bertujuan untuk membentuk sinergi antara operasi Bank Mandiri dengan pemangku kepentingan demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat secara luas. Dengan memperhatikan prinsip *triple bottom line,* Bank Mandiri merumuskan program CSR yang dapat mencakup ketiga aspek tersebut sehingga kesejahteraan masyarakat secara luas yang dimaksud dapat terwujud.

Sebagai realisasi atas komitmen Bank Mandiri untuk menyelaraskan antara operasi dengan lingkungan dan masyarakat, maka Bank Mandiri telah melaksanakan program dan kegiatan CSR dalam cakupan dalam aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. Melalui implementasi program CSR yang berkesinambungan, Bank Mandiri ingin meraih keberhasilan bisnis selaras dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Kesimpulannya, program CSR merupakan program strategis perusahaan, dimana tidak hanya sekedar mengembalikan sebagian dari apa yang diperoleh dari hasil kegiatan usahanya ke masyarakat, namun Bank Mandiri juga berupaya untuk membangun sinergi maupun aliansi dengan para stakeholders-nya melalui keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan program CSR.

KALEDIOSKOP CSR BANK MANDIRI 2014

Selama tahun 2014, program CSR Bank Mandiri terfokus pada kegiatan kepada komunitas masyarakat dan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri berusaha memberikan perhatian dan manfaat lebih kepada komunitas di sekitarnya.

Januari
Wirausaha Muda Mandiri (WMM)

Bank Mandiri telah melahirkan ribuan wirausahawan baru memulai program WMM yang digelar sejak tahun 2007 lalu. Pada pelaksanaan kegiatan tahun ini, program WMM dan Mandiri Young Technopreneur (MYT) 2013, yang melahirkan 10 pemenang. Penghargaan tersebut Disaksikan langsung oleh Presiden Republik Indonesia Susilo Bambang Yudhoyono yang didampingi Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Syarifuddin Hasan, Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Linda Gumelar, Menteri Badan Usaha Milik Negara Dahlan Iskan dan Direktur Utama Bank Mandiri Budi G Sadikin di Istora Senayan Jakarta, Rabu (15/1)

Februari
Pelatihan Penenun Songket Ogan Ilir, Palembang

Bank Mandiri melaksanakan program Mandiri Bersama Mandiri bagi penenun songket di Desa Limbang Jaya 1 & 2 serta Desa Tanjung Pinang 1 & 2, Ogan Ilir, Palembang, yang dilaksanakan dalam bentuk pemberian pendidikan dan pelatihan yang bersifat competency building untuk meningkatkan keterampilan para penenun songket sehingga akhirnya mereka dapat mandiri secara ekonomi. Dalam kesempatan tersebut Bank Mandiri juga memberikan pinjaman modal kerja kepada 120 mitra binaan perajin tenun songket serta membangun sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh masyarakat setempat, antara lain seperi pembangunan PAUD dan TPA serta mengadakan workshop percontohan pengrajin pandai besi yang saat ini menjadi pekerjaan utama bagi mayoritas kaum laki-laki di Desa Limbang Jaya 1 & 2, Palembang, Sumatera Selatan.

Maret
WMM Goes to Pesantren

Bank Mandiri merealisasikan komitmennya untuk menciptakan pewirausaha tangguh yang mampu mendorong peningkatan perekonomian Tanah Air melalui pelaksanaan workshop kewirausahaan di 4 pesantren yang berlokasi di Lombok, Malang, Brebes, dan Pontianak dan diikuti oleh lebih dari 2.400 santri. Selain itu, Bank Mandiri juga menyerahkan bantuan untuk pengadaan sarana pendidikan di wilayah pesantren.

April
Penyerahan Bantuan Ambulance kepada RS JIH, Yogyakarta

Sebagai salah satu bentuk kepedulian kepada masyarakat di bidang kesehatan, Bank Mandiri menyerahkan bantuan 1 (satu) unit ambulance senilai Rp 390 juta kepada Rumah Sakit Jogja International Hospital, Yogyakarta, Senin (4/4). Selama tahun 2014, Bank Mandiri juga melaksanakan kegiatan CSR lainnya di bidang kesehatan, antara lain penyerahan bantuan peralatan tranfusi darah kepada PMI Manokwari, bakti social pelayanan kesehatan gratis umum dan gigi bagi masyarakat perkampugan nelayan di daerah Pantura, Subang dan Indramayu serta penyelenggaraan Pasar Murah di 9 titik lokasi di Indonesia.

Mei
Mandiri Bangun Rumah Bagi Nelayan

Jajaran Direksi dan karyawan Bank Mandiri bersama-sama melaksanakan kegiatan pembangunan 26 unit rumah layak huni senilai total Rp 784,5 juta bagi masyarakat pra sejahtera di Mauk, Kabupaten Tangerang dengan mayoritas mata pencaharian adalah nelayan atau bekerja di industry perikanan.

Juni
Mandiri Peduli Pendidikan

Pendidikan merupakan unsur penting yang sangat menentukan masa depan sebuah bangsa. Atas dasar hal tersebut, Bank Mandiri bekerjasama dengan Yayasan Karya Salemba Empat, Yayasan Iluni FHUI, ITB untuk Semua (BIUS) dan Putra Sampoerna Foundation memberikan beasiswa sebesar Rp 1,06 miliar kepada 123 pelajar dan mahasiswa berprestasi. Penyerahan beasiswa Mandiri Prestasi itu dilakukan oleh Direktur Finance and Strategy Bank Mandiri Pahala N. Mansury kepada pengurus masing-masing yayasan dan disaksikan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Djoko Santoso serta Direktur *Compliance and Human Capital* Bank Mandiri Ogi Prastomiyono di Plaza Mandiri, Jakarta, Kamis (12/6)

Juli

Mandiri Santuni 1.000 Anak Yatim

Bank Mandiri menyerahkan bantuan kepada 1.000 anak yatim senilai total Rp 370 juta. Bantuan yang diberikan pada acara buka bersama anak yatim itu secara simbolis diserahkan Direktur Utama Bank Mandiri Budi G Sadikin dan disaksikan Ketua Umum PBNU, KH Said Aqil Siradj di Jakarta. Selain memberikan santunan kepada anak yatim, Bank Mandiri memberikan hibah sebesar Rp 350 juta yang digunakan untuk penyediaan 20 bus dan 20 posko mudik berbasis Masjid di jalur mudik Jawa-Madura serta menyediakan paket berbuka puasa bagi 1.550 orang pemudik yang berasal dari masyarakat kurang mampu, para penyandang cacat dan tuna netra di sekitar wilayah Jabodetabek.

September

Pengembangan Sarana Kesehatan di Surabaya

Bank Mandiri memberikan bantuan senilai total Rp 1,215 miliar untuk mengembangkan sarana kesehatan di wilayah Surabaya, Jawa Timur. Penyerahan bantuan hibah ini dilakukan Senior EVP Internal Audit Bank Mandiri Riyani T. Bondan kepada Walikota Surabaya Tri Rismaharini dalam acara Mandiri Karnaval Nusantara di Parkir Timur Plaza Surabaya, Minggu (14/9). Dari total bantuan yang diberikan, sebesar Rp 862,5 juta diberikan untuk keperluan pengadaan peralatan Stem Cell guna membantu terapi regenerative medicine di RSUD Sutomo, sementara Rp 350 juta dipergunakan untuk keperluan pengadaan satu unit mobil truk bagi dinas pertamanan Pemkot Surabaya. Event tersebut digelar dalam rangka menyambut HUT ke-16 Bank Mandiri.

November

Learning Event Wirausaha Mandiri Forum

Sebagai bagian dari rangkaian program WMM, Bank Mandiri mendukung kegiatan Wirausaha Mandiri Forum (WM Forum), sebuah wadah perkumpulan para alumni WMM, MYT dan WSM. WM Forum bertujuan untuk mempererat hubungan antar alumni, memperluas jaringan sekaligus menggali potensi usaha di antara mereka. Termasuk dalam kegiatan ini adalah learning event melalui kunjungan ke pusat agrobisnis di Chiang Mai, Chiang Rai, Pattaya, Bangkok dan Kanchanaburi di Thailand serta factory visit ke pabrik Sidomuncul di Semarang.

Agustus

National Lecturer Series

Jajaran Direksi Bank Mandiri memberikan kuliah kewirausahaan kepada 1.650 mahasiswa di 18 perguruan tinggi negeri dan swasta di berbagai wilayah Indonesia melalui kegiatan National Lecturer Series, rangkaian dari pengembangan program WMM yang bertujuan untuk mendorong penciptaan pewirausaha tangguh dan dilaksanakan bekerjasama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan menggunakan sarana video streaming dalam pelaksanaannya, kegiatan ini dihadiri oleh antara lain Menteri Koordinator Perekonomian Chairul Tanjung, Komisaris Utama PT Kapal Api Group, Indra Boedijono serta pendiri Anomali Coffee, Irvan Helmi dan Muhammad Abgari.

Oktober

Pasar Indonesia dan Bus Bandros

Pasar Indonesia

Sejumlah pengunjung tengah mencoba kain tenun yang dijual oleh peserta Pasar Indonesia 2014 di Jakarta, Rabu (22/10). Event tersebut digelar dalam rangka menyambut HUT ke-16 Bank Mandiri pada tanggal 22-26 Oktober 2014. Pasar Indonesia diikuti 164 mitra binaan dan diselenggarakan sebagai ajang promosi produk kreatif dan kuliner mitra binaan Bank Mandiri. Hingga September, Bank Mandiri tercatat memiliki lebih dari 56.000 mitra binaan di seluruh Indonesia.

Bus Bandros

Penyerahan bantuan 2 buah bus Bandros (Bandung Tour on The Bus), bus tingkat di kota Bandung sebagai salah satu icon untuk mendukung pariwisata kota Bandung. Penyerahan bus Bandros dilakukan oleh Direktur Technology and Operations Bank Mandiri Kresno Sediarsi kepada Walikota Bandung M Ridwan kamil, pada acara Mandiri Karnaval Nusantara, di lapangan Saparua, bandung, hari Minggu (12/10). Selain bantuan bus senilai Rp 1,9 miliar tersebut, Bank Mandiri juga memberikan bantuan CSR senilai Rp 500 juta untuk pengadaan fasilitas lainnya guna mendukung pengembangan ekonomi UKM di Kota Bandung. Event tersebut digelar dalam rangka menyambut HUT ke-16 Bank Mandiri.

Desember

Peluncuran Aplikasi Pengajaran Anak Dyslexia

Anak penyandang dyslexia sedang mencoba aplikasi cara pendidikan terbaru yang membantu orang tua dan tenaga medis pendidik penderita dyslexia yang diciptakan oleh Nextin Indonesia Pemenang II Mandiri Young Technopreneur 2012. Peluncuran secara simbolis aplikasi Lexipal dilakukan di auditorium Fakultas Kedokteran UGM Yogyakarta pada Sabtu (20/12) oleh Senior EVP Internal Audit Bank Mandiri Riyani T Bondan yang disaksikan oeh Ketua Asosiasi Dyslexia Indonesia dr. Kristiantini Dewi, Sp.A serta pakar pendidikan dan kesulitan belajar.

kebijakan, metode dan program csr bank mandiri

KEBIJAKAN CSR BANK MANDIRI

Dalam pelaksanaan CSR Bank Mandiri mengacu pada ketentuan dalam berbagai peraturan dan perundangan yang berlaku antara lain adalah (1) Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan berikut perubahannya; (2) Undang-undang RI No 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, (3) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No 1/ POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan dan (4) Undang-undang RI No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Ketentuan tersebut mengatur bagaimana Bank Mandiri dapat melakukan sinergi dengan lingkungan sosial dan lingkungan hidup untuk memastikan tercapainya sinergi antara Bank Mandiri dengan seluruh pemangku kepentingan. Bank Mandiri selalu memberikan solusi melalui program-program yang dirancang, yang tercermin dalam visi CSR Bank Mandiri: "Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program CSR sebagai inspirasi menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia"

Sesuai dengan visi CSR Bank Mandiri, berikut ini adalah pilar-pilar utama program CSR Bank Mandiri tahun 2014 :

VISI CSR BANK MANDIRI
"MEMBANGIUN INDONESIA YANG MANDIRI"

KOMUNITAS MANDIRI	EDUKASI & KEWIRAUSAHAAN	FINANCIAL LITERACY
• Pembinaan Masyarakat/ Komunitas secara terintegrasi (kapasitas, infrastruktur, kapabilitas, dan akses) • Fokus pada beberapa sektor padat tenaga kerja : kerajinan/ kreatif, pariwisata, pertanian dan kelautan. • pemberdayaan masyarakat miskin (pro-poor) • Branding : Mandiri Bersama Mandiri	• Menciptakan "pimpinan" masa depan yang mandiri dan siap dengan persaingan global • Edukasi sebagai prasyarat utama penciptaan leaders di masa datang • Kewirausahaan sebagai jalur penciptaan pimpinan masa datang • Branding : Wirausaha Muda Mandiri/Mandiri Peduli Pendidikan	• Program edukasi serta pembukaan wawasan tentang pentingnya keterampilan untuk mengelola sumber daya keuangan sebagai bagian dari perencanaan hidup jangka panjang • Branding : Mandiri Financial Literacy

METODE CSR

Pelaksanaan CSR Bank Mandiri menggunakan dua metode pendekatan, yaitu:

1. Program CSR yang diinisiasi oleh Bank Mandiri yang sifatnya berkelanjutan: MBM,WMM dan MYT. Program yang telah dimulai tahun 2010, Mandiri Bersama Mandiri (MBM) mendorong komunitas atau kelompok masyarakat sehingga masyarakat memiliki kemampuan produksi dan kemampulabaan sendiri. Program yang dimulai tahun 2007, Wirausaha Muda Mandiri (WMM) yang berfokus pada penciptaan bibit wirausaha muda.

2. Program CSR yang sifatnya filantropi sesuai kebutuhan masyarakat atau stakeholder, misalnya pembangunan tempat ibadah, bantuan bencana alam. Metode partisipatif yaitu metode yang memastikan bahwa masyarakat terlibat secara aktif di dalam program CSR mulai dari pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Metode ini diadopsi oleh Bank Mandiri karena disesuaikan dengan program yang telah dirumuskan dan sasaran dari program tersebut. Setiap program yang telah direncanakan membutuhkan peran serta masyarakat atau pemangku kepentingan yang bersangkutan. Diharapkan seluruh elemen pemangku kepentingan yang bersangkutan pada program CSR Bank Mandiri dapat terlibat secara penuh, sehingga masyarakat dapat memiliki pengaruh dan kontrol terhadap berbagai inisiatif pembangunan dan pemanfaatan sumber daya yang akan mempengaruhi kehidupannya maupun lingkungannya.

Program CSR

Sejalan dengan pilar utama CSR, Bank Mandiri melaksanakan survei pada masyarakat dan lingkungan dimana program tersebut akan diterapkan. Tujuan dari survei ini adalah untuk menilai kelayakan dan kecocokan program dengan objek atau sasaran program, sehingga masyarakat dapat ikut berperan serta dalam realisasi dan pengawasan dari program CSR terkait.

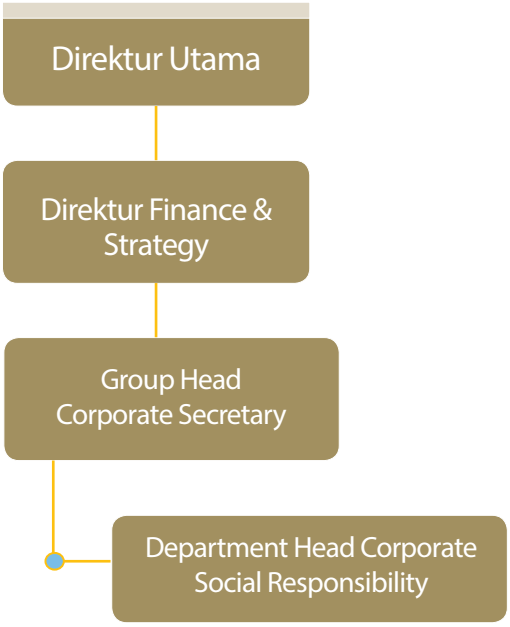
Selama tahun 2014, semua program dan kegiatan yang tercakup dalam pilar CSR Bank Mandiri telah dilaksanakan. Secara umum, pilar-pilar Program CSR Bank Mandiri mencakup 4 aspek yaitu Produk dan Nasabah, Pegawai dan K3, Lingkungan serta Masyarakat

struktur pengelola dan anggaran csr

STRUKTUR PENGELOLA CSR

Dalam realisasi program CSR, Bank Mandiri menunjuk unit kerja Bank Mandiri untuk mengelola secara keseluruhan dari perencanaan sampai praktik program-program CSR. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengelolaan CSR ini antara lain mencakup perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi seluruh kegiatan dan program CSR yang dilakukan oleh Bank Mandiri.

Wewenang pengawasan atas pelaksanaan CSR Bank Mandiri diberikan kepada unit kerja yang membidangi Corporate Secretary. Namun unit kerja pelaksana CSR Bank Mandiri dilaksanakan oleh seluruh unit kerja Bank Mandiri. Secara lebih jelas, struktur pengelola CSR Bank Mandiri dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar Struktur Pengelola CSR Bank Mandiri

ANGGARAN CSR

Bank Mandiri melihat CSR merupakan sebuah investasi dalam jangka panjang, sehingga perencanaan harus diperhitungkan secara matang guna kelancaran realisasi semua program CSR dan pencapaian targetnya. Salah satu faktor penting dari pelaksanaan program CSR adalah tersedianya dana atau anggaran yang dialokasikan khusus untuk kegiatan CSR.

Secara umum, sumber dana utama CSR Bank Mandiri berasal dari:

1. Anggaran PK dan BL dibentuk dari cadangan biaya untuk program tanggung jawab sosial perusahaan yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perseroan.
2. Saldo dana PK yang berasal dari penyisihan sebagian laba Bank yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012.
3. Jasa administrasi pinjaman/marjin/bagi hasil/, bunga deposito, dan/atau jasa giro dari dana PK setelah dikurangi beban operasional.
4. Pelimpahan dana PK dari BUMN lain, jika ada.

Realisasi dan alokasi anggaran PK dan BL selama tahun 2013 dan tahun 2014 secara rinci ke seluruh Provinsi di Indonesia tercermin dalam tabel berikut:

(Rp Juta)

No	Provinsi	Komitmen BL		Penyaluran PK	
		2013	2014	2013	2014
1	Nanggroe Aceh Darussalam	990.00	3.47	553	-
2	Sumatera Utara	1,460.00	2,773.59	1.837	929,98
3	Jambi	110.00		495	-
4	Sumatera Barat	1,140.00	2.31	160	-
5	Riau	700.00	1,216.97	1.655	-
6	Sumatera Selatan	3,980.00	2,335.98	690	1.590,00
7	Bangka Belitung	60.00	-	-	-
8	Bengkulu	80.00	-	530	-
9	Lampung	680.00	24.68	732	-
10	Banten	2,690.00	373.41	-	-
11	DKI Jakarta	116,515.04	63,908.86	3.633	6.745,00
12	Jawa Barat	8,220.00	6,510.08	3.450	3.672,50
13	Jawa Tengah	7,220.00	3,070.96	3.874	5.823,00
14	DI Yogyakarta	7,700.00	885.69	2.253	1.754,00
15	Jawa Timur	10,480.00	6,776.30	26.273	18.417,00
16	Bali	2,020.00	2,550.39	1.230	1.292,00
17	Nusa Tenggara Barat	3,650.00	1,583.79	779	-
18	Nusa Tenggara Timur	4,730.00	293.50	156	-
19	Kalimantan Barat	570.00	1,302.84	669	-
20	Kalimantan Tengah	1,200.00	240.00	80	-
21	Kalimantan Selatan	1,140.00	518.81	854	2.415,32
22	Kalimantan Timur	870.00	10.30	130	-
23	Kalimantan Utara	1,270.00	-	-	-
24	Sulawesi Utara	460.00	1,159.72	709	-
25	Sulawesi Tengah	110.00	-	2.150	-
26	Gorontalo	650.00	-	-	-
27	Sulawesi Tenggara	3,210.00	-	370	-
28	Sulawesi Selatan	50.00	1,664.52	1.180	810,00
29	Maluku	-	21.94	-	-
30	Maluku Utara	550.00	-	-	-
31	Papua	1,450.00	937.38	1.475	1.546,85
32	Papua Barat	-	306.24	-	-
33	Kepulauan Riau	-	-	-	-
34	Sulawesi Barat	-	10.20	-	-
	TOTAL	**183,955.04**	**98,481.93**	**55.915,37**	**44.995,65**

Kalimantan Timur
BL : 10.30
Nanggroe Aceh Darussalam
BL : 3.47
Kalimantan Tengah
BL : 240.00
Sumatra Utara
BL : 2,773.59
PK : 929,98
Kalimantan Barat
BL : 1,302.84
Riau
BL : 1,216.97
Lampung
BL : 24.68
Sumatra Barat
BL : 2.31
Kalimantan Selatan
BL : 518.81
PK : 2.415,32
Jawa Tengah
BL : 3,070.96
PK : 5.832,00
Bali
BL : 2,550.39
PK : 1.230
Sumatra Selatan
BL : 2,335.98
PK : 1.590
Banten
BL : 373.41
Jawa Barat
BL : 6,510.08
PK : 3.672,50
Jawa Timur
BL : 6,776.30
PK : 18.147,00
DKI Jakarta
BL : 63,908.86
PK : 6.745,00
DI Yogyakarta
BL : 885.69
PK : 1.754,00
Nusa Tenggara Barat
BL : 1,583.79
PK : 18.147,00

Sulawesi Utara
BL : 1,159.72
Papua Barat
BL : 306.24
Sulawesi Barat
BL : 10.20
Papua
BL : 937.38
PK: 1.546,85
Maluku
BL : 21.94
Sulawesi Selatan
BL : 1,664.52
PK : 810
Nusa Tenggara Timur
BL : 293.50

tanggung jawab sosial terhadap produk dan nasabah

Bank Mandiri selalu memberikan produk dan pelayanan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan, menjaga kepercayaan dan menjaga loyalitas nasabah. Bank Mandiri memandang nasabah adalah salah satu pemangku kepentingan eksternal yang menjadi ujung tombak keberlanjutan operasi Perusahaan.

KEBIJAKAN

Untuk mempertahankan dan menambah juamlah nasabah, maka pelayanan Bank Mandiri terkait produk dan berbagai macam fiturnya dituntut harus sesuai. Kelengkapan fasilitas dan kemudahan produk menjadi salah satu upaya untuk menjawab masalah tersebut.

PENGADUAN NASABAH

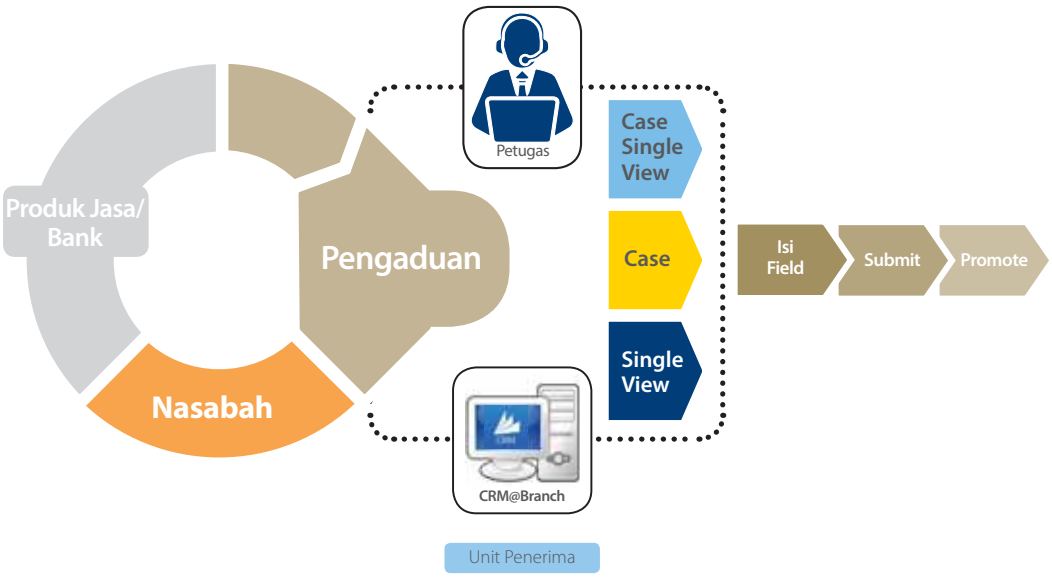
Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No 7/7/PBI/2005 tentang Penyelesaian Pengaduan Nasabah, dimana telah diubah dengan PBI No 10/10/PBI/2008 Tentang perlindungan nasabah, dengan ini Bank Mandiri berupaya dalam menyelesaikan setiap keluhan dan pengaduan nasabah.

SARANA PENGADUAN NASABAH

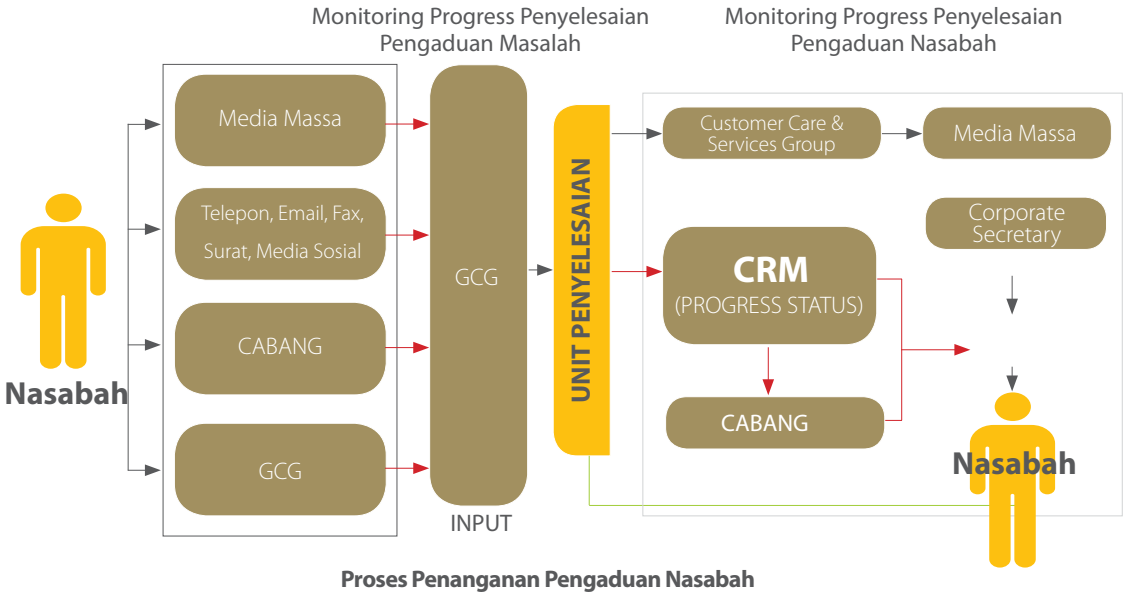
Welcome Complaint sebagai dasar penanganan pengaduan nasabah Terkait dengan pengaduan nasabah, Bank mandiri menyediakan media Pengaduan nasabah berikut:

1. Mandiri Call Layanan 24 jam di nomor 14000
2. Website www.bankmandiri.co.id dengan memilih menu contact us
3. Melalui email di alamat customer.care@bankmandiri.co.id
4. Surat resmi yang ditujukan kepada Bank Mandiri, baik yang diantar langsung, dikirim melalui pos maupun faximile
5. Kolom surat pembaca di media massa baik cetak maupun elektronik
6. Melalui akun Twitter @mandiricare
7. Secara langsung datang ke Bank Mandiri

KEBIJAKAN MENGENAI PROSES PENYELESAIAN PENGADUAN



Alur Pengaduan Nasabah



Proses Penanganan Pengaduan Nasabah

INFORMASI PRODUK

Dalam rangka mempermudah pelayanan dan akses kepada nasabah, Bank Mandiri melakukan sosialisasi mengenai produk melalui:

1. Website www.bankmandiri.co.id
2. On site pada kantor cabang terdekat

KEGIATAN

Sebagai langkah komitmen yang tinggi, Bank Mandiri telah mengimplementasikan rangkaian kebijakan yang telah ditentukan. Bentuk implementasi dari kebijakan yang telah dibuat adalah antara lain:

CUSTOMER EDUCATION

Dalam upaya transfer pengetahuan mengenai perbankan dan produk perbankan khususnya nasabah Bank Mandiri, pada tahun 2014 dilaksanakan sosialisasi kepada nasabah-nasabah Bank Mandiri yang dilakukan antara lain :

1. Sosialisasi pada saat nasabah on site di kantor cabang
2. Sosialisasi melalui flyer, brochure, billboard, televisi, radio, website, social media, dan media-media advertising lainnya.

EVALUASI PENGADUAN NASABAH

Pelayanan Bank Mandiri terkait dengan penyelesaian pengaduan dan keluhan nasabah pada tahun 2014 dapat dilihat pada tabel berikut:

Jenis Pengaduan Nasabah	Jumlah Pengaduan Tahun 2014	Diselesaikan Pada Tahun 2014
Keuangan	249.361	245.547
Non Keuangan	14.767	14.764
Total	**264.128**	**260.311**

SURVEY KEPUASAN NASABAH

Untuk mengetahui Tingkat Kepuasan Pelanggan Tahun 2014, Bank Mandiri telah menyelenggarakan beberapa survei, yaitu :

1. Roy Morgan Single Source
2. Survey Customer Expectation, Behaviour, Satisfaction, and Engagement 2014
3. Customer Satisfaction Survey Bank Mandiri Prioritas 2014

ROY MORGAN SINGLE SOURCE

Survey Roy Morgan Single Source dilakukan di daerah urban (22 Kota Utama/Besar + Kota Kecil) dan rural (daerah pedesaaan) di 17 propinsi (DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, Riau, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan).

Survey menggunakan metode face to face interview dengan Jumlah responden selama satu tahun yaitu sekitar 24.000 responden. Setiap responden memiliki rekening di lebih dari satu bank, dimana salah satunya adalah Bank Mandiri.

Pengukuran tingkat kepuasan nasabah Bank Mandiri menggunakan sampel yang menganggap Bank Mandiri sebagai bank utamanya (main financial institution) dibandingkan dengan bank-bank lainnya.

Hasil survey Roy Morgan Single Source Q2 & Q4 2014 :

Periode	Satisfaction Level			
	Mandiri	BCA	BRI	BNI
Q2-2014	93.30	92.40	93.50	92.00
Q4-2014	93.80	92.30	93.40	91.90

Survey Customer Expectation, Behaviour, Satisfaction, and Engagement 2014
(oleh Morrigan Services)

Survey Customer Expectation, Behaviour, Satisfaction, and Engagement Tahun 2014 dilakukan di 9 kota besar, yaitu: Medan dan Palembang (mewakili wilayah Barat), Jabodetabek, Bandung, Semarang, Banjarmasin (mewakili wilayah Tengah), Surabaya, Makasar, Manado (mewakili wilayah Timur).

Metode yang digunakan dalam survey ini yaitu face to face interview terhadap nasabah di 67 cabang reguler di 9 kota tersebut (@30 responden per cabang) serta CATI (Computer Aided Telephone Interview) kepada 2.000 responden.

Hasil survey Customer Satisfaction adalah sebagai berikut :

Aspek	Satisfaction Level			
	Bank Mandiri	BCA	BRI	BNI
Customer Service	78.80	77.30	74.80	75.40
Teller	77.30	76.70	74.30	75.80
Security	79.40	77.40	75.20	76.40
Banking Hall	78.50	76.90	75.10	75.90
Akses	78.80	76.90	75.00	75.80
Fasilitas	77.10	75.50	75.10	75.00
ATM	79.60	77.80	76.10	76.50
Kartu ATM	77.90	75.80	74.90	75.10
Call Center	76.90	76.10	76.00	76.00
Overall	**78.25**	**76.71**	**75.17**	**75.77**

Customer Satisfaction Survey Bank Mandiri Prioritas 2014 (oleh Morrigan Services)

Bank Mandiri juga melakukan pengukuran kepuasan nasabah outlet Bank Mandiri Prioritas (BMP) di 54 outlet BMP yang tersebar di 12 wilayah.

Metode yang digunakan dalam survey ini adalah face to face interview kepada 432 nasabah outlet BMP (@8 nasabah per outlet).

Berikut adalah hasil survey dimaksud :

Aspek	Satisfaction Level			
	Mandiri Prioritas	BCA Prioritas	BNI Emerald	Standard Chartered
Overall Satisfaction	91.34	80.64	77.04	84.00

Rincian hasil survey per aspek untuk Bank Mandiri adalah sebagai berikut :

Aspek	Satisfaction Level
Kondisi Fisik	88.53
Teller	90.07
Customer Service	90.30
Security	88.96
PBO	92.13
Produk	87.74
Fasilitas & Benefit	81.04
Overall	**91.34**

tanggung jawab sosial terhadap pegawai dan kesehatan, keselamatan, kerja (k3)

Bank Mandiri menganggap kesejahteraan pegawai menjadi salah satu motivasi menciptakan sumber daya manusia yang handal dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, oleh karena itu kesejahteraan kepada pegawai harus diperhatikan dan terus ditingkatkan.

KEBIJAKAN

Perusahaan menyadari bahwa keselamatan dan kesehatan kerja (K3) pegawai sangat penting untuk mewujudkan produktivitas kerja yang optimal. Oleh karena itu, Perusahaan telah memiliki peraturan pengelolaan terkait K3 yang tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Periode 2013-2014 Bab IV Pasal 25 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Dengan demikian kepatuhan pada pelaksanaan K3 menjadi tanggung jawab bersama manajemen dan setiap pegawai. Salah satu indikator keberhasilan Perusahaan pada aspek K3 pada tahun 2014 adalah jumlah kecelakaan kerja Perusahaan tercatat nihil (zero accident).

KEGIATAN

PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

Bank Mandiri senantiasa menyelenggarakan program pembelajaran dan pengembangan (learning and development) untuk para pegawainya. Program pembelajaran dan pengembangan ini didasarkan atas talenta atau strength (strength based) yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga penempatan dan pengembangan pegawai sesuai dengan strength-nya. Adapun bentuk program pembelajaran dan pengembangan yang diselenggarakan Bank Mandiri baik di internal maupun eksternal berupa:

1. Pendidikan,
2. Pelatihan,
3. Penugasan khusus,
4. Coaching/counseling
5. Pembelajaran mandiri

Pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan pegawai dapat dilihat dari realisasi total biaya pelatihan yang dianggarkan pada tahun 2014 mencapai sebesar Rp454,9 miliar atau meningkat sekitar 16% dibandingkan tahun 2013 yaitu Rp390 miliar, dengan perimbangan sekitar 51% untuk pembangunan technical capabilities dan sisanya untuk pembangunan *professional capabilities, managerial capabilities*, dan *leadership capabilities.*

PERSAMAAN HAK PEGAWAI

Terkait dengan hak pegawai, Bank Mandiri menjamin hak pegawai untuk berserikat dengan membentuk organisasi pegawai atau Serikat Pegawai di lingkungan Perusahaan, termasuk kebebasan untuk menjadi pengurusnya. Bentuk dan mekanisme pemberian dukungan Bank Mandiri terhadap Serikat Pegawai maupun pengurusnya diatur dan dijamin dalam PKB yang ditandatangani perwakilan Serikat Pegawai dengan perwakilan Perusahaan. Bank Mandiri juga memberi kesempatan kepada para pegawai baik secara individual maupun melalui Serikat Pegawai di masing-masing unit entitas anak, untuk mengajukan usulan perbaikan, pendapat, maupun kritik membangun untuk perbaikan pola operasional maupun kesejahteraan mereka kepada Manajemen.

PENGEMBANGAN KARIR

Terkait dengan pengembangan karir, Bank Mandiri memberikan kesempatan yang sama untuk pegawai pria dan wanita. Bank Mandiri membuat sistem jenjang karir (career path) yang mendasarkan kepada kualifikasi jabatan dan kompetensi pegawai yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja.

PENGELOLAAN RISIKO KECELAKAAN KERJA

Meskipun belum memiliki komite khusus terkait K3, Perusahaan telah mengidentifikasi risiko kecelakaan kerja beserta cara pengelolaannya. Pengelolaan risiko kecelakaan kerja dikelola sesuai dengan kebutuhan di dalam kantor dan di lapangan saat dinas.

PENGELOLAAN RISIKO KECELAKAAN KERJA DIBEDAKAN MENJADI 2, YAITU:

1. Di dalam Kantor
   - Pelatihan dan pemberian informasi evakuasi dari gedung bertingkat secara berkala.
   - Pelatihan dasar penggunaan alat pemadam kebakaran.
   - Pelatihan penyelamatan korban dari dalam gedung yang diikuti oleh pekerja pengamanan gedung.
   - Perlengkapan fasilitas dengan peralatan dasar keselamatan yang relevan dan memadai, termasuk tabung oksigen (O2), kotak obat Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K), perosotan (tangga luncur) darurat pada jendela keluar (exit window).
   - Penyediaan mobil ambulan di kantor pusat dan di kantor cabang
2. Di Lapangan saat Dinas
   - Peraturan bagi setiap pekerja untuk mengikuti safety induction
   - Pembekalan seluruh pekerja dengan polis asuransi kecelakaan kerja yang mencakup personal accident dan program Jaminan Kecelakaan Kerja

PENGELOLAAN RISIKO KESEHATAN KERJA

Untuk memastikan bahwa semua pegawai dalam keadaan sehat, maka Perusahaan memberikan fasilitas general medical check up dan fasilitas jaminan kesehatan kepada para pegawainya baik pegawai tetap maupun tidak tetap. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas kesehatan bagi keluarga pegawai, dengan ketentuan fasilitas kesehatan bagi anak adalah sampai 21 tahun bagi yang belum bekerja dan belum menikah. Khusus bagi anak masih sekolah, belum bekerja dan belum menikah adalah sampai dengan usia 25 tahun. Selain itu, terkait dengan kesehatan kerja telah tercantum dalam PKB PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Periode 2013-2014 Bab VII Pasal 37 Tentang Fasilitas Kesehatan.

Berikut kegiatan yang berhubungan dengan kesehatan yang telah dilakukan Perusahaan sepanjang tahun 2014, di antaranya:

- Donor Darah
- Dilaksanakan setiap 4 bulan sekali dan telah diikuti oleh 2.133 pekerja.
- Medical check up
- Dilaksanakan satu kali setiap tahun, bagi peserta yang telah memasuki usia 40 tahun.
- Pengobatan non rutin, rawat inap, gigi & mata, pengobatan pekerja kantor pusat ke daerah, dan tunjangan pengobatan non rutin u ntuk keperluan rawat jalan tingkat pertama dan tingkat lanjutan.

tanggung jawab sosial terhadap lingkungan

Unit operasi Bank Mandiri secara langsung maupun tidak langsung pasti mempengaruhi keadaan lingkungan sekitar. Sesuai dengan komiten Bank Mandiri yang menciptakan keseimbangan antara operasi dan pihak lain termasuk lingkungan dan pemangku kepentingan, maka Bank Mandiri melaksanakan beberapa langkah minimalisir dampak negatif dari operasional Bank.

PENGGUNAAN MATERIAL

Penggunaan material dalam bisnis Bank Mandiri terbagi atas lingkup keperluan kantor, serta material yang dibutuhkan dalam operasional lain. Pengungkapan material yang digunakan di kantor dalam laporan ini berupa penggunaan kertas dan bahan bakar.

Pengurangan konsumsi kertas menjadi desakan hari ini karena luasnya faktor yang berkenaan dengan dampaknya. Mulai dari material dasar berupa batang pohon yang harus terus ditebang tiap waktunya, potensi manfaat yang hilang akibat terus berkurangnya pohon, serta limbah dari proses produksi kertas yang juga sangat besar, baik dalam bentuk cair, gas, dan padatan.

Bank Mandiri berusaha mengurangi konsumsi kertas dengan beberapa inisiatif, seperti pemakaian kertas bolak-balik, menghentikan penggunaan kertas untuk dokumen pembukaan tender, membiasakan mengirim dokumen dengan email, sehingga hanya mencetak halaman yang paling penting, serta pemakaian kembali kertas bekas.

Penghematan penggunaan kertas terus diupayakan oleh Bank Mandiri yaitu dengan melalui dukungan Teknologi Informasi sehingga transaksi yang berbasis kertas diganti dengan tanpa kertas (*paperless*).

Penggunaan ATM menghemat kertas atas setiap transaksi yang sebelumnya dilakukan di banking hall antara lain, pengggunaan kertas untuk formulir aplikasi transaksi penyetoran, penarikan, pemindah bukuan dan pembayaran-pembayaran lainnya.

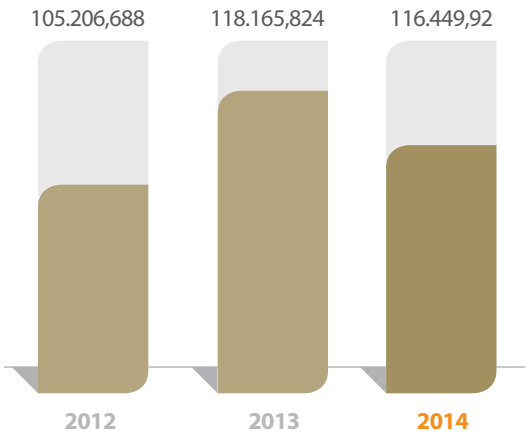
Selain itu penghematan kertas dilakukan dengan mengedukasi nasabah untuk bertransaksi secara *online* (*Internet Banking*, *Phone Banking* dan *SMS Banking*) dan adanya upaya mendesain ulang formulir-formulir serta laporan yang dipergunakan serta kebijakan manajemen juga dilakukan untuk menggunakan kertas "*recycle*" dalam operasional sehari-hari.

PEMAKAIAN ENERGI

Perusahaan senantiasa berusaha melakukan upaya pengurangan kebutuhan energi dalam barang dan layanan yang akan dipasarkan. Hal ini dilakukan melalui serangkaian peningkatan kualitas spesifikasi peralatan penunjang yang berada di gedung kantor. Dalam rangka penghematan energi listrik, di Gedung Plaza Mandiri pada tahun 2014 telah dilakukan penggantian 2 unit *Chiller* melanjutkan penggantian 4 unit Chiller pada tahun sebelumnya, penggantian 5 unit *Cooling Tower* dan penggantian 32 Unit AHU sehingga *performance* sistem udara menjadi lebih baik.

Bank Mandiri menggunakan listrik yang dibeli dari Perusahaan Listrik Negara sebagai sumber energi untuk kegiatan operasional Perusahaan baik pusat maupun cabang. Total pemakaian energi listrik di kantor pusat

Konsumsi Energi (GJ)



Bank Mandiri termasuk oleh para *tenant* di tahun 2014 sebesar 32.347.200 Kwh atau setara 116.449,92 GJ. Angka pemakaian ini turun sebesar 1,45% dibandingkan pemakaian pada tahun 2013 sebesar 33.075.010 Kwh. Penurunan pemakaian energi listrik ini disebabkan karena salah satu inisiatif efisiensi dan kesadaran para pegawai Perusahaan untuk menghemat penggunaan energi di kantor.

REBOISASI

Dalam rangka memperbaiki kualitas lingkungan hidup yang semakin menurun di kota Batam sebagai akibat dari perkembangan industri yang semakin pesat, Bank Mandiri bekerja sama dengan BPJS Ketenagakerjaan membantu pembangunan hutan kota seluas 1 hektar yang berlokasi di kawasan Rusunawa Kabil-Batam, dengan mayoritas jenis pohon yang ditanam adalah jenis pohon pelindung seperti trembesi, mahoni, angsana, sukun, sengon merah, rainbow dan petai cina.

BANTUAN LINGKUNGAN

Dalam rangka menjaga kebersihan dan membantu perbaikan sistem pengelolaan sampah di Ibu kota, Bank Mandiri menyumbangkan tiga truk sampah kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penyerahan truk sampah tersebut dilakukan oleh Direktur Utama Bank Mandiri Budi Gunadi Sadikin kepada Wakil Gubernur DKI Jakarta Basuki Tjahaja Purnama di Balai Kota Pemprov DKI Jakarta, dengan harapan bahwa bantuan tersebut dapat membantu mewujudkan cita-cita kota Jakarta untuk menjadi lebih bersih dan asri.

(Hibah Truk Sampah kepada Pemprov DKI Jakarta)

Hal lain yang telah dilakukan oleh Bank Mandiri selama tahun 2014 terkait dengan perbaikan kualitas lingkungan hidup adalah implementasi *project capital* dari para pemenang *Mandiri Young Technopreneur* (MYT), yaitu :

Pemenang I MYT 2011 Kategori Air Bersih - Tim Ganesha Filter: pembangunan instalasi air bersih di Desa Sukamanah Kecamatan Tanara Kabupaten Serang – Banten

Pemenang I MYT 2011 Kategori Energi Terbarukan - T-Files: pembangunan instalasi pembangkit listrik tenaga arus laut di Desa Toyapakeh, Nusa Penida Bali

tanggung jawab sosial terhadap masyarakat

KEBIJAKAN

Kesejahteraan masyarakat menjadi sangat penting demi keberlangsungan kegiatan operasional Bank Mandiri karena secara langsung atau tidak langsung akan melibatkan masyarakat. Oleh karena itu, Bank Mandiri sangat perlu untuk melakukan tanggung jawab terhadap masyarakat.

Kebijakan terkait dengan tanggung jawab terhadap masyarakat yang telah ditetapkan Bank Mandiri antara lain diatur dalam Standar dan Prosedur PKBL yang mengatur pelaksanaan Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan Standar Pengadaan Barang dan Jasa terkait program PKBL.

KEGIATAN

Rangkaian kegiatan CSR Bank Mandiri yang telah dilaksanakan pada tahun 2014 akan diuraikan secara singkat sebagai berikut:

KEMANDIRIAN KOMUNITAS

Pilar pertama atas strategi CSR Bank Mandiri adalah pilar Kemandirian Komunitas yang dilaksanakan melalui program Mandiri Bersama Mandiri (MBM), program pemberdayaan masyarakat yang bertujuan mendorong kemajuan ekonomi suatu kawasan dengan menjadikan masyarakat di kawasan tersebut memiliki kemampuan produksi dan kemampulabaan, meningkatkan pola aktivitas kreatif dan produktif yang akhirnya mewujudkan tatanan masyarakat sejahtera. Selain itu, melalui pelaksanaan program MBM, Bank Mandiri bermaksud membina kelompok atau komunitas masyarakat secara terintegrasi dalam hal kapasitas, infrastruktur, kapabilitas dan akses, sehingga terwujud tatanan masyarakat sejahtera dan mandiri.

Latar belakang pelaksanaan program ini adalah berdasarkan pemahaman bahwa pemberdayaan komunitas masyarakat dalam suatu kawasan akan berdampak lebih luas dan komprehensif. Selain itu, secara jangka panjang pemberdayaan komunitas akan berdampak pada peningkatan taraf hidup, kemandirian dan kemampuan usaha komunitas masyarakat di wilayah tersebut.

Kawasan Mandiri Bersama Mandiri (MBM)

Dimulai sejak tahun 2010 lalu, pada tahun 2014 ini Bank Mandiri kembali melaksanakan program Mandiri Bersama Mandiri yang diimplementasikan melalui pengembangan lanjutan atas kawasan/cluster-cluster binaan yang saat ini telah ada serta melakukan pembangunan kawasan baru yang di dalamnya telah terdapat mitra binaan atau memiliki potensi untuk penyaluran pinjaman Program Kemitraan, di antaranya adalah:

a. MBM - Ogan Ilir, Sumatera Selatan

   Pemberian program pelatihan bagi mitra binaan pengrajin songket yang telah mendapatkan fasilitas pinjaman modal kerja usaha kecil dari Bank Mandiri di Desa Tanjung Pinang dan Desa Limbang Jaya, Kecamatan Tanjung Batu Kabupaten Ogan Ilir, Sumatera Selatan, dengan tujuan untuk meningkatkan ketrampilan di bidang sungkit dan limar serta memberikan pengetahuan tentang pewarnaan benang songket.

(Pelatihan Ogan Ilir)

b. MBM - Desa Karawang

   Penyediaan sarana dan prasaran pendukung bagi komunitas berbasis klaster industri Jamur Merang di Desa Balonggandu, Karawang serta pemberian pelatihan kepada masyarakat terkait peningkatan

kapasitas produksi, pelatihan manajemen, pembentukan kelembagaan, pelatihan olahan jamur merang, penyediaan mesin pendukung dan pendampingan standardisasi produk.

c. MBM - Wakatobi
Penataan kawasan wisata di Desa Mola Raya, Wakatobi, Sulawesi Tenggara, sekaligus penguatan kelembagaan dan peningkatan kompetensi masyarakat setempat di bidang industri kepariwisataan.

Penghargaan Wirausaha Sosial Mandiri

Berbagai bentuk inovasi telah dilakukan Bank Mandiri dalam mendukung perkembangan dunia kewirausahaan nasional. Setelah memperkenalkan program Wirausaha Muda Mandiri (2007) serta program Mandiri Young Technopreneur (2011), pada tahun 2012 lalu Bank Mandiri telah mencetuskan inovasi baru terkait pengembangan kewirausahaan sosial atau socio-entrepreneurship yang diberi nama Mandiri Bersama Mandiri (MBM) Challenge, dimana program tersebut pada tahun 2014 kembali dilaksanakan Bank Mandiri dengan nama yang berbeda, yaitu Wirausaha Sosial Mandiri (WSM).

Sesuai dengan tujuannya, program WSM bertujuan untuk mengembangkan semangat socio-entrepreneurship di kalangan kaum muda. Hal ini dilakukan untuk menjawab kebutuhan para socio-entrepreneur muda yang ingin memecahkan permasalahan sosial yang ada di masyarakat, dimana keuntungan yang diperoleh dari kegiatan usahanya akan dikelola kembali agar dapat memberikan manfaat maksimal terhadap masyarakat umum.

Khusus untuk tahun 2014 ini, kategori yang dilombakan dalam program WSM disimplifikasi menjadi 2 jenis bidang usaha, yaitu pertanian dan kelautan serta industri kreatif dan pariwisata, dengan total jumlah peserta yang telah mendaftar mencapai 498 tim, tidak berbeda jauh dengan jumlah pendaftar program tersebut pada tahun 2012 lalu yang mencapai 601 tim.

Dalam pelaksanaannya, selain mendapatkan hadiah berupa piala, sertifikat dan project capital untuk mewujudkan ide-ide bisnis sosialnya, pemenang (dan finalis) program WSM 2014 juga mendapatkan kesempatan untuk mengikuti social entrepreneur camp serta berbagai bentuk program capacity building lainnya sebagai upaya untuk memaksimalkan potensi usaha serta manfaat yang akan diterima oleh masyarakat di sekitarnya.

KEMANDIRIAN EDUKASI DAN KEWIRAUSAHAAN

Pilar kedua dalam CSR Bank Mandiri adalah Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan, dimana Bank Mandiri bertujuan untuk menciptakan pemimpin masa depan yang mandiri dan siap dengan persaingan global melalui edukasi dan kewirausahaan.

Wirausaha Muda Mandiri

Program Wirausaha Muda Mandiri (WMM) adalah program CSR unggulan Mandiri yang telah dilaksanakan sejak tahun 2007 lalu, dengan fokus utama untuk menumbuhkan bibit-bibit wirausahawan muda dan memberikan apresiasi bagi mereka yang telah berani terjun berwirausaha, selain itu juga melaksanakan pembinaan secara berkelanjutan dengan harapan agar usaha mereka dapat terus naik kelas.

Pelaksanaan program WMM berawal dari keprihatinan Bank Mandiri melihat terbatasnya kemampuan industri dalam menyerap tenaga kerja yang menyebabkan tingginya jumlah pengangguran di Indonesia, khususnya dari kalangan usia produktif. Besarnya jumlah pengangguran ini tentu harus disikapi oleh semua pihak, terutama guna mencari solusi terbaik untuk mengatasinya. Oleh karena itu, Bank Mandiri berkomitmen untuk mendorong tumbuhnya semangat kewirausahaan terutama di kalangan generasi muda, sehingga tercipta inisiatif untuk menciptakan lapangan kerja, bukan untuk mencari kerja.

Implementasi program WMM pun tidak terlepas dari posisi strategis sektor usaha mikro kecil menengah (UMKM) di dalam pertumbuhan perekonomian nasional. Sebagaimana telah terbukti, sektor UMKM selalu mampu untuk survive dalam setiap krisis moneter yang terjadi serta mampu menjadi pilar dan pengaman pertumbuhan perekonomian nasional. Oleh sebab itu, Bank Mandiri mencetuskan program WMM sebagai bentuk dukungan nyatanya terhadap pengembangan sektor UMKM di Indonesia yang berbasiskan pada generasi muda agar dapat tumbuh lebih optimal.

Khusus untuk tahun 2014, beberapa rangkaian kegiatan WMM yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut :

a. Workshop

Kegiatan workshop WMM bertujuan untuk memberikan gambaran kepada mahasiswa tentang manfaat berwirausaha melalui sharing experience dari para pakar dan pengusaha nasional yang tampil sebagai narasumber guna memberikan wawasan dan inspirasi bagi generasi muda agar mereka memiliki semangat untuk berani terjun berwirausaha.

Kegiatan Workshop WMM telah dilaksanakan sejak tahun 2007 hingga 2014 dengan total peserta mencapai lebih dari 40.700 mahasiswa. Workshop diadakan di beberapa kota besar di Indonesia seperti Surabaya, Bandung, Yogyakarta, Menado, Malang, Banjarmasin, Palembang, Denpasar, Bogor, Ambon, Jayapura, Balikpapan, Lampung dan Mataram. Khusus pada tahun 2014, workshop dilaksanakan di empat kota, yaitu Makassar, Semarang, Medan dan Jakarta dengan total peserta mencapai 9.700 mahasiswa.

Adapun pengusaha sukses yang menjadi narasumber untuk berbagi motivasi dan pengalaman serta kiat-kiat berwirausaha diacara tersebut antara lain adalah Mira Lesmana, Christian Soegiono, Nia Dinata, Marcelino Lefrandt dan Joko Anwar.

b. Penghargaan

Sebagai bentuk apresiasi kepada generasi muda yang sudah berani terjun berwirausaha dan siap berinovasi untuk membangun Tanah Air melalui kontribusi nyata di sektor riil, Bank Mandiri melalui program WMM memberikan penghargaan kepada para pemenang yang telah terpilih.

Sesuai dengan fokus pengembangan kewirausahaan yang selama ini telah dilakukan oleh Bank Mandiri, terdapat 3 jenis penghargaan yang diberikan, yaitu Penghargaan Wirausaha Muda Mandiri (WMM) - fokus pada kewirausahaan umum, khususnya di bidang boga, kreatif serta industri, perdagangan dan jasa, Penghargaan Mandiri Young Technopreneur (MYT) - fokus pada technopreneurship di bidang Teknologi Digital dan Teknologi non Digital dan Penghargaan Wirausaha Sosial Mandiri (WSM) - fokus pada socio-entrepreneurship di bidang pertanian dan kelautan serta industri kreatif dan pariwisata. Namun demikian, dalam pelaksanaannya untuk tahun 2014 ini penghargaan WSM menjadi bagian dari rangkaian kegiatan penghargaan WMM.

Pemenang Penghargaan WMM, WSM dan MYT tidak hanya mendapatkan manfaat dalam bentuk hadiah uang, piala dan sertifikat, namun juga mendapatkan dukungan pembinaan berwirausaha. Selain itu, khusus untuk pemenang MYT dan WSM berkesempatan mendapatkan project capital untuk keperluan implementasi ide-ide usahanya serta pengembangan usahanya lebih lanjut sehingga dapat memberikan manfaat yang optimal kepada masyarakat.

Perkembangan jumlah peserta Penghargaan WMM, WSM dan MYT adalah sebagai berikut :

Tahun	Penghargaan WMM	Penghargaan WSM	Penghargaan MYT
2007	488	-	-
2008	1.057	-	-
2009	1.706	-	-
2010	3.294	-	-
2011	3.751	-	617
2012	4.725	601	1.292
2013	6.745	-	837
2014	7.718	498	763

c. Implementasi Project Capital bagi para pemenang Mandiri Young Technopreneur

Para pemenang Penghargaan Mandiri Young Technopreneur (MYT) tidak hanya mendapatkan hadiah dalam bentuk piala, sertifikat dan tabungan, namun mereka juga mendapatkan project capital senilai maksimal Rp 1 Miliar untuk mengimplementasikan inovasi teknologinya agar dapat bermanfaat secara optimal bagi masyarakat.

Sampai dengan tahun 2014, implementasi project capital bagi para pemenang MYT yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

Pemasangan Instalasi Air Bersih

- Akses terhadap air bersih saat ini telah menjadi salah satu kebutuhan dasar bagi manusia (selain kebutuhan sandang, pangan dan papan). Namun demikian, degradasi kualitas lingkungan hidup sebagai akibat dari maraknya polusi dan pencemaran alam telah memberikan dampak negatif terhadap ketersediaan air bersih serta layak konsumsi bagi masyarakat.

  Permasalahan inilah yang melatarbelakangi Tim Ganesha Filter, Pemenang I Program MYT 2011 kategori air bersih untuk memulai riset terkait penyediaan air bersih melalui pembuatan membran keramik yang berfungsi menyaring dan membuang zat-zat merugikan di dalam air yang dapat merugikan kesehatan sehingga dapat meningkatkan kualitas air bersih.

  Dengan project capital yang telah diperoleh dari Bank Mandiri, Tim Ganesha Filter melaksanakan pemasangan instalasi air bersih dengan menggunakan teknologi membran keramik yang dapat digunakan oleh masyarakat umum di Desa Sukamanah, Kecamatan Tanara, Kabupaten Serang, Banten serta telah diresmikan pemasangannya pada tanggal 23 Juni 2014 lalu.

  Dalam pelaksanaannya, pembangunan instalasi unit penyediaan air bersih ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu unit pengolahan air bersih dan unit pengolahan air minum, dimana unit pengolahan air bersih berfungsi untuk mengolah air baku yang berasal dari sungai menjadi air dengan spesifikasi air bersih untuk kebutuhan MCK dan air baku untuk pengolahan untuk air minum, sedangkan unit pengolahan air minum berfungsi untuk mengolah air baku tersebut menjadi air dengan spesifikasi air minum yang aman untuk dikonsumsi masyarakat.

(Peresmian Instalasi Air Bersih)

- Pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Arus Laut
  Sama seperti Tim Ganesha Filter, sebagai Pemenang I Program MYT 2011 kategori energi terbarukan PT T-Files juga mendapatkan project capital untuk mengimplementasikan inovasi teknologinya berupa Pembangkit Listrik Tenaga Arus Laut (PLTAL). Implementasi tahap pertama project capital telah dilakukan dalam bentuk pembangunan PLTAL bagi masyarakat di Desa Toyapakeh Nusa Penida, Bali yang selama ini sangat tergantung pada pembangkit listrik diesel dan sering mengalami gangguan.

  Pembangunan PLTAL di Desa Toyapakeh tersebut telah memberikan dampak positif bagi masyarakat, antara lain berkembangnya ekonomi masyarakat setempat yang di tandai oleh munculnya penjual yang menjajakan makanan bagi warga yang beraktivitas di pantai pada malam hari. Selain itu, PLTAL tersebut juga berhasil memberikan kenyamanan dan keamanan bagi masyarakat untuk tetap dapat beraktivitas di malam hari, termasuk pengawasan berbagai kapal dan instalasi di sekitar pantai.

  Adapun tahap kedua project capital telah diimplementasikan dalam bentuk pemasangan PLTAL di Desa Banjar Nyuh yang letaknya bersebelahan dengan Desa Toyapakeh, dimana pasca implementasi di desa tersebut saat ini telah tersedia lampu penerangan jalan di 15 titik yang ada disepanjang dermaga dan pesisir pantai serta rumah panel yang berfungsi untuk aliran listrik ke seluruh desa Banjar Nyuh. Acara peresmian pembangunan PLTAL di kedua desa tersebut sendiri telah dilaksanakan pada tanggal 21 Juni 2014 lalu.

- Pembuatan Aplikasi Edukasi Lexipal

Pemenang Penghargaan MYT lainnya yang berhasil mengimplementasikan teknologinya untuk kepentingan masyarakat umum adalah Nextin Indonesia. Sebagai pemenang Penghargaan MYT tahun 2012 lalu, Nextin Indonesia mendapatkan project capital untuk mengembangkan inovasinya, yaitu aplikasi edukasi Lexipal. Aplikasi ini digunakan untuk membantu proses belajar mengajar bagi anak-anak penyandang disleksia, sebuah kelainan neurobiologis yang ditandai dengan kesulitan dalam mengenali kata dengan tepat atau akurat dalam pengejaan maupun kemampuan mengenali simbol.

Disleksia dapat terjadi pada siapapun, termasuk pada anak-anak yang memiliki tingkat intelejensi yang relatif tinggi. Namun demikian, seringkali ada orang tua maupun tenaga medis yang tidak menyadari hal ini serta tidak tahu bagaimana mengembangan potensi yang ada dalam seorang anak disleksia. Dengan perhatian khusus dan metode pengajaran yang tepat, anaka-anak penderita disleksia dapat menjadi sangat cerdas serta bermanfaat bagi masyarakat.

Hal inilah yang coba dijawab Nextin Indonesia melalui ciptaannya. Pembuatan Aplikasi Lexipal ini diharapkan dapat membantu yayasan, rumah sakit maupun orang tua dalam membimbing anak-anak disleksia. Aplikasi ini sendiri telah di ujicoba di beberapa lokasi khusus, seperti Indigrow Child Development Center Bandung, SDN Pantara Jakarta dan RS Melinda 2 Bandung. Dari uji coba tersebut, Nextin Indonesia mendapatkan apresiasi yang cukup baik serta berhasil membantu anak-anak disleksia di tiga lokasi tersebut untuk belajar dengan nyaman.

Sebagai bagian dari upaya Bank Mandiri untuk membantu penyebaran penggunaan aplikasi tersebut di masyarakat umum secara luas, pada tanggal 20 Desember 2014 lalu, Bank Mandiri telah melaksanakan launching aplikasi tersebut di Fakultas Kedokteran, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Saat ini, Bank Mandiri juga tengah membantu Nextin Indonesia untuk mendapatkan hak paten atas aplikasi ciptaannya tersebut.

(Launching Aplikasi Lexipal)

d. Pembinaan Berwirausaha

Banyak wirausahawan yang akhirnya gagal dalam menjalankan usaha karena kurangnya pengalaman dan pengetahuan berbisnis. Berbeda dengan program penghargaan lainnya, dalam penghargaan ini tidak sekadar memberikan hadiah dalam bentuk piala dan uang tunai saja kepada para pemenang program, namun Bank Mandiri juga memberikan bantuan pembinaan dan pendampingan berwirausaha yang bersifat intensif kepada mereka dengan tujuan untuk membentuk mereka menjadi wirausahawan yang sukses dan beretika. Sebagai bagian dari rangkaian pembinaan kepada seluruh finalis nasional Penghargaan WMM dan MYT, pada awal Januari 2014 lalu Bank Mandiri telah melaksanakan kegiatan bootcamp dengan topik antara lain tentang "Pitching to International Investor" oleh Bill Reichert – Managing Director Garage Technoloy Venture dan serta "Inkubator Bisnis" oleh Kinara. Selain itu, seluruh finalis nasional juga mengikuti pelatihan tentang Operations Level by Managing Cashflow and Creativity oleh Mieke Rini - Financial Planner dan Arief Budiman - CEO Petakumpet, Creating Innovation and Win The Business oleh David Marsudi - CEO D'Cost dan Reza Nurhilman - Direktur Utama PT. Maicih Inti Sinergi serta How to Inovate Your Business oleh Ben Soebiakto - CEO Octovate Group.

pengembangan kompetensi bisnis para alumni WMM dan MYT melalui partisipasi mereka dalam kegiatan – kegiatan kewirausahaan di luar negeri, antara lain kunjungan beberapa alumni WMM ke kantor Google di Singapura serta dukungan pembiayaan terhadap Gibran Al Farizy – Pemenang MYT 2012 dalam program Get In The Ring di Rotterdam Belanda, Teguh Basuki Ariwibowo – Finalis WMM 2008 di acara G20 Young Entrepreneur Alliance Summit 2014 di Sidney Australia, dan Wahyu Aditya – Finalis WMM 2008 di acara Encounters Short Film and Animation Festival di Bristol, Inggris.

Selain memberikan dukungan pelatihan dan pengembangan kompetensi, Bank Mandiri juga berupaya untuk membantu mempromosikan produk dan usaha para pemenang dan finalis WMM dan MYT dalam bentuk pameran dan bantuan publikasi melalui sarana media cetak, media sosial dan website WMM. Selain itu, Bank Mandiri juga mengikutsertakan pemenang dan finalis WMM dan MYT antara lain di acara Wirausaha Mandiri Expo 2014, Pasar Indonesia 2014, Indonesia Banking Expo 2014, Bandung Baheula 2014, Trade Expo 2014, Adiwastra 2014, Agrinex 2014 dan Bazaar Ramadhan 2014.

e. Expo

Sebagai bagian dari rangkaian kegiatan Penganugerahan Penghargaan WMM & MYT serta sebagai bentuk perwujudan dari bentuk program pembinaan kepada finalis nasional dan pemenang WMM & MYT, Alumni WMM dan MYT, serta Mitra Binaan Program Kemitraan Bank Mandiri, pada tanggal 15-19 Januari 2014 lalu telah dilaksanakan Wirausaha Mandiri Expo (WME) 2014 yang bertempat di Istora Senayan, dimana kegiatan ini juga menjadi bagian dari rangkaian kegiatan acara Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) yang diselenggarakan oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah.

Acara yang juga dibuka oleh Presiden RI pada saat itu, Bapak Susilo Bambang Yudhoyono, diikuti oleh 136 peserta yang memamerkan berbagai macam produk mulai dari produk kain, kriya, pakaian jadi, makanan, minuman, mainan edukatif, desain, developer perumahan, fotografi hingga teknologi. Sesuai dengan tujuannya, ajang WME merupakan bentuk upaya nyata Bank Mandiri dalam menunjang pengembangan bisnis para finalis serta pemenang WMM dan MYT melalui penciptaan pasar baru.

Selain itu, melalui pelaksanaan WME diharapkan dapat membuka peluang dan jaringan bisnis guna pengembangan usaha serta menjadi wadah pertemuan seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat dan akademisi dalam merealisasikan komitmen pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Selama pelaksanaan Expo yang dihadiri oleh 14.390 pengunjung ini, dilaksanakan pula kegiatan talkshow interaktif yang membahas tentang berbagai tema, diantaranya yaitu digital

entrepeneurship, creative entrepreneurship dan woman entrepeneurship.

f. National Lecturer Series

(Speech Bapak Susilo Bambang Yudhoyono di Penghargaan WMM)

(Program National Lecturer Serie Jakarta)

Pertama kali dilaksanakan pada tahun 2011 lalu, tujuan utama dari program National Lecturer Series (NLS) adalah untuk menyebarkan semangat kewirausahaan kepada para mahasiswa di berbagai perguruan tinggi. Dalam pelaksanaannya, program NLS dijalankan oleh Bank Mandiri bersama-sama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam bentuk kuliah umum kewirausahaan via sarana video streaming dan diikuti oleh Perguruan Tinggi yang telah menjadikan Modul Kewirausahaan Mandiri sebagai salah satu bagian dari kurikulumnya.

Hingga tahun 2014, NLS telah diikuti oleh lebih dari 14.604 mahasiswa di berbagai wilayah Indonesia dan melibatkan berbagai narasumber terkemuka untuk sharing experience & knowledge tentang kewirausahaan, antara lain seperti Direktur Utama Bank Mandiri Budi G. Sadikin, Menko Perekonomian Chairul Tanjung, Komisaris Utama Kapal Api Group Indra Boedijono, Pendiri Anomali Coffee Irvan Helmi dan Muhammad Abgari, serta pemenang pertama WMM kategori Boga tahun 2011 Odi Anindito (owner dari Coffee Tofee).

g. WMM Goes to Pesantren

Bank Mandiri terus merealisasikan komitmennya untuk menciptakan para wirausahawan tangguh yang mampu mendorong peningkatan perekonomian Tanah Air. Setelah sukses mengembangkan semangat kewirausahaan di perguruan tinggi, maka sebagai bagian dari pelaksanaan program WMM Bank Mandiri kembali melaksanakan workshop kewirausahaan di beberapa pesantren, dengan pertimbangan bahwa keberadaan pesantren di tengah masyarakat memiliki makna strategis, khususnya dalam rangka mengembangkan sentra ekonomi masyarakat setempat yang berbasiskan para santri-santri muda serta diperkuat dengan aspek keagamaan.

Dilaksanakan pertama kali pada tahun 2012 lalu, hingga saat ini program WMM Goes to Pesantren telah berhasil menjangkau 5.100 santri yang berasal dari Pondok Pesantren (PP) Martapura, PP Asrama Perguruan Islam Tegalrejo Magelang, PP Manonjaya Tasikmalaya, PP Qodratullah Palembang, PP Bago Lombok Mataram, PP Tebuireng Jombang, PP Darun Nahdlatain Lombok, PP Al Hikmah 2 Benda – Brebes dan PP An Nur Malang.

Tindak lanjut dari kegiatan WMM Goes to Pesantren dilaksanakan pula Pesantren Entrepreneurship Camp dengan tujuan untuk Meningkatkan kecakapan dan ketrampilan santri pondok pesantren se Jawa Timur khusus sense of business sehingga akan tercipta wirausaha-wirausaha santri potensial, menyajikan pelatihan yang menyenangkan dan berkarakter dengan mengedepankan kejujuran dan kesederhanaan serta dilanjutkan dengan pelatihan praktis secara reguler dibidang wirausaha dan merupakan Action nyata dengan terjun langsung ke dunia usaha pasca workshop dan pelatihan. Pelatihan dilaksanakan di Pusat Pelatihan Agrobisnis HIPSI Singosari Malang.

(WMM Goes To Pesantren Pontianak)

h. Mandiri Inkubator Bisnis

Khusus di tahun 2014, sebagai bentuk inovasi dari pelaksanaan program WMM, Bank Mandiri telah mendirikan Rumah Mandiri Inkubator Bisnis (MIB) yang berlokasi di Jl. Iskandarsyah Jakarta. Tujuan utama dari pendirian MIB adalah untuk menciptakan ekosistem yang layak untuk keperluan pembinaan, mentoring dan memperluas networking para pesertanya, sehingga pada akhirnya mereka mampu menjadi pewirausaha tangguh yang dapat bersaing di tataran regional dan internasional.

Peresmian Rumah MIB dilakukan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dahlan Iskan dan Direktur Utama Bank Mandiri Budi Gunadi Sadikin di Jakarta, Jumat (3/10). Pada tahap pertama, MIB diikuti 14 peserta yang merupakan finalis program Wirausaha Muda Mandiri (WMM), Mandiri Young Technopreneur (MYT) dan Mandiri Bersama Mandiri (MBM) periode 2012 dan 2013.

Dalam program MIB yang berlangsung selama enam bulan tersebut, para peserta akan mendapatkan pengetahuan tentang branding, standar operasional, perpajakan, hak atas kekayaan intelektual, pemasaran, business model dan pengetahuan dasar lainnya tentang business management. Selain itu, mereka juga akan mendapatkan evaluasi sekaligus asistensi dari para mentor tentang konsep bisnis mereka, strategi pengembangan bisnis, operasional dan manajemen.

Mentoring terhadap para peserta akan dilakukan oleh pengusaha senior yang memiliki kapasitas dan kredibilitas yang baik, sehingga diharapkan dapat memberikan motivasi dan bimbingan kepada para wirausahawan muda untuk menjalankan dan mengembangkan usaha dengan baik. Adapun untuk tahap pertama, para mentor yang sudah berpartisipasi dalam pelaksanaan program tersebut adalah Dondi Hananto dan Michael Tampi (Kinara), David Soukhasing (LGT Venture Philanthropy), Paulina Pungky (Dreamlab), Agam Abgari (Anomali Coffee), Muadzin Jihad (Semerbak Coffee), Helianti Hilman (Javara), Yukka Harlanda (Brodo), Riyeke Ustadiyanto (iPaymu), Aulia Salsabeela (Startup Lokal), Ari Juliano (Assegaf, Hamzah & Partners), Yasha Chatab (WIR Global) dan Benny Raharjo (QM Financial).

(Sharing Mandiri Inkubator Bisnis)

(Peresmian Rumah Mandiri Inkubator Bisnis)

Mandiri Sahabatku

Sulitnya mencari pekerjaan di tanah air yang pada akhirnya menjadi salah satu alasan utama mengapa banyak warga negara Indonesia memutuskan untuk menjadi Buruh Migran Indonesia (BMI). Berdasarkan data BNP2TKI dijelaskan bahwa jumlah BMI per tahun 2013 mencapai 6,5 juta orang yang tersebar di 142 negara. Tidak sedikit para BMI yang sudah habis masa kontraknya memutuskan untuk kembali menjadi pekerja di negara orang karena rata-rata dari mereka tidak memiliki rencana hidup pasca bekerja di luar negeri.

Bermula dari sebuah gagasan dengan niat baik untuk 'memanusiakan manusia, Bank Mandiri meluncurkan program Mandiri Sahabatku, sebuah program pemberdayaan BMI dengan misi menciptakan wirausahawan baru dari kalangan BMI yang dilakukan melalui pemberian pengetahuan dan teknis tentang kewirausahaan, sehingga para BMI nantinya dapat hidup mandiri dan tidak perlu menjadi BMI lagi. Program Mandiri Sahabatku setidaknya dapat menjadi alternatif bagi para BMI untuk mempersiapkan langkah hidup selanjutnya sekaligus menjadi sarana komunikasi yang efektif dan produktif antar BMI untuk saling berbagi pengalaman dan rencana hidup.

Selain metode pembelajaran di dalam kelas, para BMI juga diberikan kelas tentang internet banking dan pengayakaan program kewirausahaan. Kepada para BMI yang sudah pulang ke tanah air, Bank Mandiri juga menyelenggarakan kelas "Program Dadi Majikan" yakni program bimbingan dari para pengusaha yang telah berkomitmen memberikan bimbingan sehingga para BMI yang telah mengikuti kelas Mandiri Sahabatku di luar negeri dapat terus dimonitor oleh pengusaha yang berada di Indonesia tersebut. Sejak diselenggarakan pada tahun 2011 lalu, hingga saat ini program Mandiri Sahabatku telah diselenggarakan di Hongkong sebanyak 5 batch dan Malaysia sebanyak 2 batch.

Mandiri Peduli Pendidikan

Sistem pendidikan merupakan kunci untuk menuju masa depan terbaik. Oleh sebab itu, sebagai bank yang peduli terhadap kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan perekonomian nasional di masa depan, Bank Mandiri berkomitmen menjadi bagian dari keberlangsungan dan keberhasilan pendidikan di Indonesia.

Guna mewujudkan cita-cita mulia tersebut, Bank Mandiri telah melaksanakan berbagai kegiatan yang dirangkum dalam program Mandiri Peduli Pendidikan (MPP).

(Program Dadi Majikan di Hongkong)

a. Mandiri Edukasi

(Mandiri Edukasi splirit memakmurkan negeri)

Sesuai dengan namanya, program Mandiri Edukasi merupakan program unggulan dari MPP yang telah dilaksanakan secara kontinyu sejak tahun 2009 lalu, dimana program tersebut dilaksanakan dalam bentuk kegiatan belajar mengajar di bidang perbankan serta leadership secara umum. Khusus untuk tahun 2014, pelaksanaan program Mandiri Edukasi melibatkan seluruh jajaran Direksi dan lebih dari 1.050 pegawai Bank Mandiri yang mengajar 31.950 pelajar SD hingga SMA dari 213 sekolah serta 8.500 mahasiswa dari 17 perguruan tinggi yang tersebar di 42 kota di 33 propinsi di Indonesia. Tidak itu saja, dalam pelaksanaan kegiatan tersebut Bank Mandiri juga memberikan bantuan pendidikan bagi sekolah dan perguruan tinggi dengan nilai total sebesar Rp 2,552 miliar.

Adapun tujuan utama dari pelaksanaan program Mandiri Edukasi adalah untuk memperkaya pengetahuan mahasiswa dan siswa tentang perbankan, pendidikan dan kepemimpinan serta sekaligus sebagai salah satu bukti keseriusan Bank Mandiri dalam memperluas pengetahuan dan pembentukan karakter generasi muda. Program Mandiri Edukasi ini juga diharapkan dapat menjadi salah satu media yang efektif untuk berbagi pengalaman dengan pelajar dan mahasiswa, terutama tentang pentingnya ilmu pengetahuan dan kreatifitas untuk merebut peluang pasar

b. Penghargaan Guru Berprestasi

Program Bank Mandiri lainnya dalam mendukung dunia pendidikan di Indonesia di tahun 2014 ini

(Guru Berprestasi 2014)

adalah pemberian penghargaan kepada para pendidik berprestasi tingkat nasional, yaitu Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Sejak pertama kali dilaksanakan di tahun 2005, hingga saat ini tercatat sekitar 4.017 tenaga pendidik berprestasi yang telah menerima penghargaan dari Bank Mandiri.

Para pendidik berprestasi yang mendapatkan perhargaan ini sebagian besar berasal dari lembaga pendidikan di daerah terpencil dan terisolir serta mereka yang mengabdi di sekolah luar biasa dengan murid-murid yang memiliki keterbatasan fisik, menyandang kelainan mental, kelainan emosional dan intelektual. Penghargaan tersebut diberikan kepada para pendidik berprestasi dalam bentuk Tabungan Mandiri, dimana hal ini dilakukan sebagai wujud perhatian Bank Mandiri atas dedikasi dan prestasi para pendidik dalam membina anak bangsa menuju Indonesia sejahtera.

c. Penerbitan Buku

Selain melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara langsung kepada para siswa serta pemberian penghargaan kepada para pendidik berprestasi, Bank Mandiri turut berperan secara aktif dalam memajukan dunia pendidikan di Indonesia melalui pembuatan buku-buku, terutama buku bertemakan kekayaan seni budaya sebagai bentuk wujud kepedulian Bank Mandiri dalam upaya turut serta melindungi dan merawat budaya tradisional Indonesia, sehingga masyarakat dapat mengenal lebih dekat berbagai

kekayaan seni budaya yang dimiliki oleh bangsa Indonesia tersebut.

Selama tahun 2014, Bank Mandiri telah menerbitkan beberapa buku yang bertajuk Buku Ornamen Kalimantan, Buku Peranti Saji Indonesia Ragam dan Kekhasannya versi bahasa Inggris, Buku Eksotika Tenun Pagatan dan Buku Wayang Potehi.

d. Pemberian Beasiswa dan Dukungan Pendidikan Lainnya

(Penyerahan Beasiswa)

Hal lain yang juga dilakukan Bank Mandiri dalam mendukung dunia pendidikan nasional dilakukan melalui penyaluran Beasiswa Mandiri Prestasi kepada para siswa di sekolah dengan kemampuan akademis yang baik namun memiliki keterbatasan finansial.

Pemberian beasiswa tersebut dilaksanakan bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan atau Yayasan yang peduli atas kemajuan pendidikan di Indonesia, diantaranya :

- Kerjasama dengan Yayasan Karya Salemba Empat (sejak tahun 2008) melalui penyerahan dana beasiswa mencapai Rp 2,8 miliar untuk 300 mahasiswa kurang mampu dari tujuh perguruan tinggi di tanah air.
- Kerjasama dengan ITB Untuk Semua (sejak tahun 2010) dengan nilai beasiswa sebesar Rp 2,2 milyar untuk 50 mahasiswa
- Kerjasama dengan Ikatan Alumni Fakultas Hukum UI (sejak tahun 2013) dengan nilai hibah Rp. 475 juta untuk 20 mahasiswa

Melalui kerjasama ini, Bank Mandiri berharap beasiswa yang telah diberikan dapat digunakan secara baik oleh para mahasiswa maupun siswa penerima beasiswa sehingga dapat membantu menyelesaikan pendidikan sekaligus memberikan nilai tambah kepada mereka .

Dukungan lainnya terhadap pengembangan dunia pendidikan yang telah dilakukan Bank Mandiri selam tahun 2014 antara lain adalah pelaksanaan program Pelatihan Guru Penelitian dan Lomba Peneliti Belia bekerjasama dengan Yayasan Surya Institute, Pelatihan Fasilitator bagi Guru SD, TK dan PAUD bekerjasama dengan Yayasan Amal Bhakti Ibu Indonesia, Pembangunan Rumah Pintar Tahuna bekerjasama dengan Solidaritas Istri Kabinet Indonesia Bersatu dan Kementerian Pertahanan dan Keamanan serta Pembangunan Mini Banking School di Indonesia Banking School.

Financial Literacy

Pilar ketiga dari strategi CSR Mandiri adalah program Financial Literacy, yaitu sebuah program yang bertujuan agar masyarakat mampu menyusun perencanaan keuangan pribadi dan keluarga melalui pemberian pengetahuan dasar tentang financial planning. Melalui program ini, Bank Mandiri berharap agar wawasan masyarakat dapat lebih terbuka, khususnya tentang mengapa penyusunan perencanaan keuangan yang baik dapat mendukung kemajuan finansialnya secara overall.

Program Financial Literacy yang dilaksanakan dalam bentuk workshop dan klinik konsultasi ini untuk pertama kalinya dijalankan pada tahun 2013. Adapun hingga saat ini, program Financial Literacy telah dijalankan bagi pegawai Kementerian Luar Negeri, Kementerian Kesehatan dan Kementerian Kehutanan yang dikuti oleh sekitar 2.000 pegawai.

Khusus untuk pelaksanaan program Financial Literacy di Kementerian Kesehatan, selain workshop financial literacy yang diikuti oleh para pegawai, Bank Mandiri juga memberikan dana hibah untuk mendukung pembinaan Posyandu melalui pelatihan kader-kader Posyandu di berbagai wilayah Indonesia serta menyerahkan ambulance khusus untuk menangani

penderita Jantung (cardiac ambulance), dengan harapan kendaraan yang akan ditempatkan di Rumah Sakit Pembuluh Darah dan Jantung Harapan Kita ini dapat digunakan untuk melakukan tindakan medis berupa resusitasi jantung paru dan penanganan gangguan jantung lainnya.

(Financial Literacy)

Mandiri Peduli Kesehatan

Bentuk kegiatan CSR Bank Mandiri lainnya selama tahun 2014 diimplementasikan melalui program Mandiri Peduli Kesehatan. Beberapa contoh pelaksanaan program tersebut adalah penyerahan bantuan peralatan transfusi darah kepada PMI Manokwari yang belum memiliki alat transfusi darah dengan lengkap, dengan harapan bahwa bantuan tersebut dapat mengurangi angka kematian akibat kekurangan darah, memberikan 14 ambulance dan 1 Kapal Ambulance kerjasama dengan TNI AL yang digunakan untuk melayani masyarakat wilayah Tual Provinsi Maluku. Selain itu Bank Mandiri juga memberikan peralatan rumah sakit seperti kursi roda, brankar, tabung oksigen, komputer, meubelair, 3 Hepa Filter Portabel untuk RS Mata Cicendo dan pembuatan 3 poliklinik pada Lapas Wanita Palembang, Pasar Galiran Klungkung dan Stikes Kendedes Malang.

Bentuk lain dari pelaksanaan program Mandiri Peduli Kesehatan selama tahun 2014 adalah melaksanakan sunatan massal bersama-sama dengan Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) bagi 100 anak yatim dan kaum dhuafa di wilayah Bandung, pelaksanaan bakti sosial pelayanan kesehatan gratis umum dan gigi bagi masyarakat perkampungan nelayan di daerah Pantura, Subang dan Indramayu pelaksanaan operasi katarak di RS Aini, Pemeriksaan Papsmer di RS umum Tabanan serta pelaksanaan Pasar Murah untuk meringankan beban masyarakat menjelang bulan Ramadhan di 9 titik lokasi dengan jumlah 27.500 paket sembako yang berisi 5 kg beras, 1 liter minyak goreng, 1 kg gula, 1 bungkus teh, 1 bungkus kopi dan 1 kaleng susu cair dan dijual dengan harga 45% persen lebih murah dari harga pasar.

Mandiri Peduli Sarana Umum & Ibadah

Program Mandiri Peduli Sarana Umum dan Ibadah merupakan salah satu bentuk kegiatan CSR Bank Mandiri lainnya diluar ketiga pilar utama, dimana dalam pelaksanaannya program ini diimplementasikan melalui renovasi maupun pembangunan sarana prasarana sekolah, tempat ibadah serta pemberian bantuan bagi kaum miskin.

Selama tahun 2014, Bank Mandiri telah melaksanakan renovasi maupun pembangunan sarana penunjang

Pembangunan Rumah)

(Mudik Bareng)

pendidikan (mulai dari tingkat SD hingga perguruan tinggi dan pesantren). Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan bantuan prasarana penunjang pendidikan lainnya berupa pengadaan komputer, in-focus, printer, alat praktikum, kursi belajar, bahan bacaan, taman bacaan, serta pembangunan fasilitas kantin yang berlokasi di Fakultas Teknik Universitas Pancasila.

Bentuk implementasi lainnya dari Program Mandiri Peduli Sarana yang telah dilakukan Bank Mandiri selama tahun 2014 adalah renovasi dan pembangunan sarana peribadatan di seluruh Indonesia, yang meliputi 9 masjid/ mushola, 3 Gereja, dan 1 Pura.

Selain penyediaan sarana dan prasarana tersebut di atas, Bank Mandiri juga melaksanakan pemberian santunan kepada 1.000 anak yang terdiri dari anak yatim/dhuafa, siswa SLB tuna rungu dan anak penderita kanker yang ada di sekitar wilayah Jabodetabek. Kegiatan ini merupakan salah satu bentuk kepedulian Bank Mandiri terhadap lingkungan sekitar dengan harapan bahwa bantuan yang diberikan tersebut dapat meringankan beban dan memberikan kebahagiaan kepada anak-anak yatim dan tidak mampu.

Pada tahun 2014 Bank Mandiri dan Pengurus Besar Nahdlatul Ulama juga menggelar kegiatan Mudik Bersama bagi warga Nahdliyin di wilayah Jabodetabek dengan tujuan wilayah Jawa Madura, dimana dalam kegiatan tersebut disediakan 20 bus dan 20 posko mudik serta 1.550 paket berbuka puasa bagi para pemudik. Kegiatan mudik bersama ini merupakan upaya Bank Mandiri untuk membantu masyarakat yang ingin merayakan Idul Fitri bersama keluarga di kampung halaman.

(Penyerahan Bantuan Pompa Air kepada Korban Bencana Banjir di Waduk Pluit)

Mandiri Peduli Bencana

Sebagai wujud kepedulian Bank Mandiri terhadap sejumlah bencana yang terjadi di Indonesia, selama tahun 2014 Bank Mandiri memberikan bantuan tanggap darurat kepada korban bencana banjir di daerah Pamanukan - Subang, Kudus - Jepara, DKI Jakarta dan Banjarnegara - Jawa Tengah, korban bencana tanah longsor di Manado, serta korban meletusnya Gunung Sinabung Medan.

Program Kemitraan

Melalui Program Kemitraan, Bank Mandiri mendukung perkembangan dan peningkatan kompetensi usaha kecil yang masih tergolong un-bankbale, dimana mereka dianggap sebagai mitra usaha yang patut untuk memperolah bantuan pembiayaan yang disalurkan dalam bentuk pinjaman Program Kemitraan serta bantuan program pembinaan.

Sesuai dengan namanya, pinjaman Program Kemitraan adalah pinjaman yang diberikan Bank Mandiri kepada usaha kecil yang masih tergolong un-bankable ("Mitra Binaan") namun mempunyai potensi untuk dikembangkan sehingga lebih produktif. Walaupun bersifat non komersial, pinjaman ini bukanlah termasuk ke dalam hibah dan tetap harus dikembalikan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Oleh sebab itu, proses pemberian pinjaman tetap melalui mekanisme seleksi dan penyaluran yang baik.

Dalam praktiknya, penyaluran pinjaman Program Kemitraan dilakukan oleh Bank Mandiri melalui 2 pola, yaitu pola one by one program dan linkage program. Pada pola one by one program, pinjaman disalurkan secara langsung ke usaha kecil yang masih tergolong un-bankable secara perorangan melalui unit penyalur yang berada di seluruh wilayah Indonesia. Sedangkan pola linkage program dilaksanakan bekerjasama dengan perusahaan atau lembaga tertentu dengan pola kemitraan inti dan plasma yang saling menguntungkan. Pola yang telah dikembangkan Bank Mandiri sejak tahun 2007 ini memposisikan perusahaan atau institusi yang terlibat sebagai Mitra Kerjasama yang bertindak sebagai penjamin, baik secara parsial maupun penuh.

Guna mendukung perkembangan usaha para mitra binaannya, Bank Mandiri tidak hanya sekedar memberikan pinjaman, namun juga berupaya untuk memberikan bantuan pembinaan kepada mereka. Selama tahun 2014, Bank Mandiri telah menyelenggarakan berbagai bentuk program pembinaan bagi para Mitra Binaan, antara lain yaitu :

Bantuan pelatihan ketrampilan tenun limar dan ketrampilan sungkit bagi para mitra binaan di daerah Ogan Ilir, Palembang untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh para perajin tenun di daerah tersebut.

Bantuan pelatihan peningkatan kapabilitas bagi para petani jamur merang yang menjadi mitra binaan Mandiri di daerah Karawang, yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan pembuatan bibit jamur merang, pelatihan manajemen dan strategi bisnis, pelatihan perencanaan keuangan, pelatihan pengolahan jamur merang serta pendampingan standardisasi produk, akses pasar dan akses pendanaan.

Hal lain yang juga dilakukan Bank Mandiri guna mendukung pengembangan usaha para mitra binaannya adalah melalui pemberian bantuan promosi dalam bentuk pameran, antara lain dalam pameran Wirausaha Mandiri Expo 2014, Pasar Indonesia 2014, Adiwastra 2014 dan Agrinex 2014.

Selama tahun 2014, tercatat sebanyak 1.225 pengusaha kecil telah menjadi mitra binaan baru Bank Mandiri sehingga total mitra binaan sampai dengan tahun 2014

mencapai 56.210 pengusaha. Melalui pinjaman Program Kemitraan dan pembinaan yang diberikan secara intensif, diharapkan mereka dapat menjadi pengusaha yang tangguh, mandiri dan beretika serta mampu mengakses fasilitas perbankan secara komersial (bankable).

(Peresmian Pembukaan Pasar Indonesia)

(Kunjungan Ibu Jusuf Kalla dalam Pasar Indonesia)

Dampak Keuangan

Rincian biaya yang dikeluarkan dalam rangka tanggung jawab Bank Mandiri kepada masyarakat selama tahun 2014 adalah sebagaimana dalam tabel berikut:

Rp. Juta

No	Provinsi	Komitmen BL	Penyaluran PK
1	Nanggroe Aceh Darussalam	3,47	-
2	Sumatera Utara	2.773,59	930
3	Jambi		-
4	Sumatera Barat	2,31	-
5	Riau	1.216,97	-
6	Sumatera Selatan	2.335,98	1.590
7	Bangka Belitung		-
8	Bengkulu		-
9	Lampung	24,68	-
10	Banten	373,41	-
11	DKI Jakarta	63.908,86	6.745
12	Jawa Barat	6.510,08	3.673
13	Jawa Tengah	3.070,96	5.823
14	DI Yogyakarta	885,69	1.754
15	Jawa Timur	6.776,30	18.417
16	Bali	2.550,39	1.292
17	Nusa Tenggara Barat	1.583,79	-
18	Nusa Tenggara Timur	293,50	-
19	Kalimantan Barat	1.302,84	-
20	Kalimantan Tengah	240,00	-
21	Kalimantan Selatan	518,81	2.415
22	Kalimantan Timur	10,30	-
23	Kalimantan Utara		-
24	Sulawesi Utara	1.159,72	-
25	Sulawesi Tengah		-
26	Gorontalo		-
27	Sulawesi Tenggara		-
28	Sulawesi Selatan	1.664,52	810
29	Maluku	21,94	-
30	Maluku Utara		-
31	Papua	937,38	1.547
32	Papua Barat	306,24	-
33	Kepulauan Riau		-
34	Sulawesi Barat	10,20	-
TOTAL	143.477,58	98.481,93	44.995,65

referensi OJK

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
I. Umum		
Laporan tahunan disajikan dalam bahasa Indonesia yang baik dan benar dan dianjurkan menyajikan juga dalam bahasa Inggris.		√
Laporan tahunan dicetak dengan kualitas yang baik dan menggunakan jenis dan ukuran huruf yang mudah dibaca.		√
Laporan tahunan mencantumkan identitas perusahaan dengan jelas.	Nama Perusahaan dan Tahun Annual Report ditampilkan di: 1. Sampul muka; 2. Samping; 3. Sampul belakang; 4. Setiap halaman	√
Laporan tahunan ditampilkan di website perusahaan	Mencakup laporan tahunan terkini dan tahun-tahun sebelumnya	√
II. Ikhtisar Data Keuangan Penting		
Informasi hasil usaha perusahaan dalam bentuk perbandingan selama 3 (tiga) tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari 3 (tiga) tahun.	Informasi memuat antara lain: 1. Penjualan/pendapatan usaha 2. Laba (rugi) 3. Total laba (rugi) komprehensif 4. Laba (rugi) per saham	20-21
Informasi posisi keuangan perusahaan dalam bentuk perbandingan selama 3 (tiga) tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari 3 (tiga) tahun.	Informasi memuat antara lain: 1. Jumlah investasi pada entitas asosiasi 2. Jumlah aset 3. Jumlah liabilitas 4. Jumlah ekuitas	20-21
Rasio keuangan dalam bentuk perbandingan selama 3 (tiga) tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari 3 (tiga) tahun.	Informasi memuat 5 (lima) rasio keuangan yang umum dan relevan dengan industri perusahaan.	21
Informasi harga saham dalam bentuk tabel dan grafik.	1. Informasi dalam bentuk tabel yang memuat: a. Jumlah saham yang beredar; b. Kapitalisasi pasar; c. Harga saham tertinggi, terendah, dan penutupan; dan d. Volume perdagangan. 2. Informasi dalam bentuk grafik yang memuat paling kurang harga penutupan dan volume perdagangan saham. untuk setiap masa triwulan dalam 2 (dua) tahun buku terakhir.	123-124
Informasi mengenai obligasi, sukuk atau obligasi konversi yang masih beredar dalam 2 (dua) tahun buku terakhir.	Informasi memuat: 1. Jumlah obligasi/sukuk/obligasi konversi yang beredar (outstanding) 2. Tingkat bunga/imbalan 3. Tanggal jatuh tempo 4. Peringkat obligasi/sukuk	125-126
III. Laporan Dewan Komisaris dan Direksi		
Laporan Dewan Komisaris	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Penilaian atas kinerja Direksi mengenai pengelolaan perusahaan dan dasar penilaiannya; 2. Pandangan atas prospek usaha perusahaan yang disusun oleh Direksi dan dasar pertimbangannya; 3. Penilaian atas kinerja komite-komite yang berada dibawah Dewan Komisaris; dan 4. Perubahan komposisi Dewan Komisaris dan alasan perubahannya (jika ada).	33-41
Laporan Direksi	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Analisis atas kinerja perusahaan, yang mencakup antara lain kebijakan strategis, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan yang ditargetkan, dan kendala-kendala yang dihadapi perusahaan; 2. Analisis tentang prospek usaha; 3. Penerapan tata kelola perusahaan; dan 4. Perubahan komposisi anggota Direksi dan alasan perubahannya (jika ada).	42-61

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Tanda tangan anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Tanda tangan dituangkan pada lembaran tersendiri 2. Pernyataan bahwa Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi laporan tahunan. 3. Ditandatangani seluruh anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi dengan menyebutkan nama dan jabatannya 4. Penjelasan tertulis dalam surat tersendiri dari yang bersangkutan dalam hal terdapat anggota Dewan Komisaris atau Direksi yang tidak menandatangani laporan tahunan, atau: penjelasan tertulis dalam surat tersendiri dari anggota yang lain dalam hal tidak terdapat penjelasan tertulis dari yang bersangkutan	62-63
IV. Profil Perusahaan		
Nama dan alamat lengkap perusahaan	Informasi memuat antara lain nama dan alamat, kode pos, no. Telp, no. Fax, email, dan website	66
Riwayat singkat perusahaan	Mencakup antara lain: tanggal/tahun pendirian, nama, dan perubahan nama perusahaan (jika ada). **Catatan:** apabila perusahaan tidak pernah melakukan perubahan nama, agar diungkapkan	68-69
Bidang usaha	Uraian mengenai antara lain: 1. Kegiatan usaha perusahaan menurut anggaran dasar terakhir; dan 2. Kegiatan usaha yang dijalankan; dan 3. Produk dan/atau jasa yang dihasilkan.	70-71 102-108
Struktur organisasi	Dalam bentuk bagan, meliputi nama dan jabatan paling kurang sampai dengan struktur satu tingkat di bawah direksi	80-81
Visi dan misi perusahaan	Mencakup: 1. visi perusahaan; 2. misi perusahaan; dan 3. keterangan bahwa visi dan misi tersebut telah disetujui oleh Direksi/Dewan Komisaris	72
Identitas dan riwayat hidup singkat anggota Dewan Komisaris	Informasi memuat antara lain: 1. Nama 2. Jabatan (termasuk jabatan pada perusahaan atau lembaga lain) 3. Umur 4. Pendidikan (Bidang Studi dan Lembaga Pendidikan); 5. Pengalaman kerja (Jabatan, Instansi, dan Periode Menjabat); dan 6. Riwayat penunjukkan sebagai anggota Dewan Komisaris di Perusahaan.	83-89
Identitas dan riwayat hidup singkat anggota Direksi	Informasi memuat antara lain: 1. Nama 2. Jabatan (termasuk jabatan pada perusahaan atau lembaga lain) 3. Umur 4. Pendidikan (Bidang Studi dan Lembaga Pendidikan); 5. Pengalaman kerja (Jabatan, Instansi, dan Periode Menjabat); dan 6. Riwayat penunjukkan sebagai anggota Direksi di Perusahaan.	90-95
Jumlah karyawan (komparatif 2 tahun) dan deskripsi pengembangan kompetensinya (misal: aspek pendidikan dan pelatihan karyawan)	Informasi memuat antara lain: 1. Jumlah karyawan untuk masing-masing level organisasi 2. Jumlah karyawan untuk masing-masing tingkat pendidikan; 3. Jumlah karyawan berdasarkan status kepegawaian; 4. Deskripsi dan data pengembangan kompetensi karyawan yang telah dilakukan dengan mencerminkan adanya persamaan kesempatan untuk masing-masing level organisasi; dan 5. Biaya pengembangan kompetensi karyawan yang telah dikeluarkan.	260-275
Komposisi pemegang saham	Mencakup antara lain: 1. Rincian nama pemegang saham yang meliputi 20 pemegang saham terbesar dan persentase kepemilikannya; 2. Rincian pemegang saham dan persentase kepemilikannya meliputi: a. Nama pemegang saham yang memiliki 5% atau lebih saham; b. Nama Komisaris dan Direktur yang memiliki saham; dan c. Kelompok pemegang saham masyarakat dengan kepemilikan saham masing-masing kurang dari 5%.	76-79

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Daftar entitas anak dan/atau entitas asosiasi	Informasi memuat antara lain : 1. Nama entitas anak dan/atau asosiasi 2. Persentase kepemilikan saham 3. Keterangan tentang bidang usaha entitas anak dan/atau entitas asosiasi 4. Keterangan status operasi entitas anak dan/atau entitas asosiasi (telah beroperasi atau belum beroperasi)	116-117
Struktur grup perusahaan	Struktur grup perusahaan dalam bentuk bagan yang menggambarkan entitas anak, entitas asosiasi, joint venture, dan special purpose vehicle (SPV), atau pernyataan tidak memiliki grup	114-115
Kronologis pencatatan saham	Mencakup antara lain: 1. Kronologis pencatatan saham 2. Jenis tindakan korporasi (corporate action) yang menyebabkan perubahan jumlah saham 3. Perubahan jumlah saham dari awal pencatatan sampai dengan akhir tahun buku 4. Nama bursa dimana saham perusahaan dicatatkan	122
Kronologis pencatatan efek lainnya;	Mencakup antara lain: 1. Kronologis pencatatan efek lainnya 2. Jenis tindakan korporasi (corporate action) yang menyebabkan perubahan jumlah efek lainnya 3. Perubahan jumlah efek lainnya dari awal pencatatan sampai dengan akhir tahun buku 4. Nama Bursa dimana efek lainnya dicatatkan 5. Peringkat efek	125
Nama dan alamat lembaga dan atau profesi penunjang pasar modal	Informasi memuat antara lain: 1. Nama dan alamat BAE/pihak yang mengadministrasikan saham perusahaan; 2. Nama dan alamat Kantor Akuntan Publik 3. Nama dan alamat Perusahaan Pemeringkat Efek	118
Penghargaan yang diterima dalam tahun buku terakhir dan/atau sertifikasi yang masih berlaku dalam tahun buku terakhir baik yang berskala nasional maupun internasional	Informasi memuat antara lain: 1. Nama penghargaan dan/atau sertifikasi 2. Tahun perolehan 3. Badan pemberi penghargaan dan/atau sertifikasi 4. Masa berlaku (untuk sertifikasi)	22-27
Nama dan alamat entitas anak dan/atau kantor cabang atau kantor perwakilan (jika ada)	Memuat informasi antara lain: 1. Nama dan alamat entitas anak; dan 2. Nama dan alamat kantor cabang/perwakilan. **Catatan**: apabila perusahaan tidak memiliki entitas anak/cabang/perwakilan, agar diungkapkan	112-113
V. Analisis dan Pembahasan Manajemen atas Kinerja Perusahaan		
Tinjauan operasi per segmen usaha	Memuat uraian mengenai: 1. Penjelasan masing-masing segmen usaha. 2. Kinerja per segmen usaha, antara lain: a. Produksi; b. Peningkatan/penurunan kapasitas produksi; c. Penjualan/pendapatan usaha; dan d. Profitabilitas.	136-165
Uraian atas kinerja keuangan perusahaan	Analisis kinerja keuangan yang mencakup perbandingan antara kinerja keuangan tahun yang bersangkutan dengan tahun sebelumnya (dalam bentuk narasi dan tabel), antara lain mengenai: 1. Aset lancar, aset tidak lancar, dan total aset 2. Liabilitas jangka pendek, liabilitas jangka panjang dan total liabilitas 3. Ekuitas 4. Penjualan/pendapatan usaha, beban dan laba (rugi), pendapatan komprehensif lain, dan total laba (rugi) komprehensif 5. Arus kas	166-194
Bahasan dan analisis tentang kemampuan membayar utang dan tingkat kolektibilitas piutang perusahaan, dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan sesuai dengan jenis industri perusahaan	Penjelasan tentang : 1. Kemampuan membayar hutang, baik jangka pendek maupun jangka panjang 2. Tingkat kolektibilitas piutang	196-198

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Bahasan tentang struktur modal (capital structure), dan kebijakan manajemen atas struktur modal (capital structure policy)	Penjelasan atas: 1. Struktur modal (capital structure), dan 2. Kebijakan manajemen atas struktur modal (capital structure policies) dan dasar pemilihan kebijakan tersebut.	199-200
Bahasan mengenai ikatan yang material untuk investasi barang modal pada tahun buku terakhir	Penjelasan tentang: 1. Tujuan dari ikatan tersebut 2. Sumber dana yang diharapkan untuk memenuhi ikatan-ikatan tersebut 3. Mata uang yang menjadi denominasi 4. Langkah-langkah yang direncanakan perusahaan untuk melindungi risiko dari posisi mata uang asing yang terkait Catatan: apabila perusahaan tidak mempunyai ikatan terkait investasi barang modal, agar diungkapkan	201-202
Bahasan mengenai investasi barang modal yang direalisasikan pada tahun buku terakhir	Penjelasan tentang: 1. Jenis investasi barang modal; 2. Tujuan investasi barang modal; dan 3. Nilai investasi barang modal yang dikeluarkan pada tahun buku terakhir. **Catatan**: apabila tidak terdapat realisasi investasi barang modal, agar diungkapkan	201-202
Informasi perbandingan antara target pada awal tahun buku dengan hasil yang dicapai (realisasi), dan target atau proyeksi yang ingin dicapai untuk satu tahun mendatang mengenai pendapatan, laba, struktur permodalan, atau lainnya yang dianggap penting bagi perusahaan	Informasi memuat antara lain: 1. perbandingan antara target pada awal tahun buku dengan hasil yang dicapai (realisasi) 2. target atau proyeksi yang ingin dicapai dalam satu tahun mendatang	155
Informasi dan fakta material yang terjadi setelah tanggal laporan akuntan	Uraian kejadian penting setelah tanggal laporan akuntan termasuk dampaknya terhadap kinerja dan risiko usaha di masa mendatang. Catatan: apabila tidak ada kejadian penting setelah tanggal laporan akuntan, agar diungkapkan	203-204
Uraian tentang prospek usaha perusahaan	Uraian mengenai prospek perusahaan dikaitkan dengan industri dan ekonomi secara umum disertai data pendukung kuantitatif dari sumber data yang layak dipercaya	254
Uraian tentang aspek pemasaran	Uraian tentang aspek pemasaran atas produk dan/atau jasa perusahaan, antara lain strategi pemasaran dan pangsa pasar	251-253
Uraian mengenai kebijakan dividen dan jumlah dividen kas per saham dan jumlah dividen per tahun yang diumumkan atau dibayar selama 2 (dua) tahun buku terakhir	Memuat uraian mengenai: 1. Kebijakan pembagian dividen; 2. Total dividen yang dibagikan; 3. Jumlah dividen kas per saham; 4. Payout ratio; dan 5. Tanggal pengumuman dan pembayaran dividen kas untuk masing-masing tahun. **Catatan**: apabila tidak ada pembagian dividen, agar diungkapkan alasannya	205
Program kepemilikan saham oleh karyawan dan/atau manajemen yang dilaksanakan perusahaan (ESOP/MSOP)	Memuat Uraian mengenai : 1. Jumlah saham ESOP/MSOP dan realisasinya 2. Jangka waktu 3. Persyaratan karyawan dan/atau manajemen yang berhak 4. Harga exercise **Catatan**: Apabila tidak memiliki program dimaksud, agar di ungkapkan	122-123
Realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum (dalam hal perusahaan masih diwajibkan menyampaikan laporan realisasi penggunaan dana)	Memuat uraian mengenai: 1. Total perolehan dana, 2. Rencana penggunaan dana, 3. Rincian penggunaan dana, 4. Saldo dana, dan 5. Tanggal persetujuan RUPS atas perubahan penggunaan dana (jika ada)	126

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan/peleburan usaha, akuisisi atau restrukturisasi utang/ modal.	Memuat uraian mengenai: 1. Tujuan dilakukannya transaksi; 2. Nilai transaksi atau jumlah yg direstrukturisasi; 3. Sumber dana. **Catatan**: apabila tidak mempunyai transaksi dimaksud, agar diungkapkan	207
Informasi transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan/atau transaksi dengan pihak afiliasi.	Memuat uraian mengenai: 1. Nama pihak yang bertransaksi dan sifat hubungan afiliasi; 2. Penjelasan mengenai kewajaran transaksi; 3. Alasan dilakukannya transaksi; 4. Realisasi transaksi pada periode tahun buku terakhir; 5. Kebijakan perusahaan terkait dengan mekanisme review atas transaksi; 6. Pemenuhan peraturan dan ketentuan terkait Catatan: apabila tidak mempunyai transaksi dimaksud, agar diungkapkan	207-210
Uraian mengenai perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan	Uraian memuat antara lain: perubahan peraturan perundang-undangan dan dampaknya terhadap perusahaan Catatan: apabila tidak terdapat perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh signifikan, agar diungkapkan	212-219
Uraian mengenai perubahan kebijakan akuntansi yang diterapkan perusahaan pada tahun buku terakhir	Uraian memuat antara lain: perubahan kebijakan akuntansi, alasan dan dampaknya terhadap laporan keuangan Catatan: apabila tidak terdapat perubahan kebijakan akuntansi, agar diungkapkan	220
VI. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik		
Uraian Dewan Komisaris	Uraian memuat antara lain: 1. Uraian tanggung jawab Dewan Komisaris 2. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi 3. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota Dewan Komisaris 4. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran Dewan Komisaris dalam pertemuan 5. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi Dewan Komisaris atau program orientasi bagi Komisaris baru; dan 6. Pengungkapan mengenai Board Charter (pedoman dan tata tertib kerja Dewan Komisaris)	450-467
Informasi mengenai Komisaris Independen	Meliputi antara lain: 1. Kriteria penentuan Komisaris Independen; dan 2. Pernyataan tentang independensi masing-masing Komisaris Independen.	452-453
Uraian Direksi	Uraian memuat antara lain: 1. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi; 2. Frekuensi pertemuan dan Tingkat kehadiran anggota Direksi dalam pertemuan Direksi; 3. Frekuensi pertemuan dan Tingkat kehadiran anggota Direksi dalam pertemuan gabungan Direksi dan Dewan Komisaris; 4. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi Direksi atau program orientasi bagi Direksi baru; dan 5. Pengungkapan mengenai Board Charter (pedoman dan tata tertib kerja Direksi).	468-495

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Assessment terhadap anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi	Mencakup antara lain: 1. Proses pelaksanaan assessment atas kinerja anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi 2. Kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan assessment atas kinerja anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi 3. Pihak yang melakukan assessment	466-467, 492-494
Uraian mengenai kebijakan remunerasi bagi Direksi	Mencakup antara lain: 1. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi 2. Struktur remunerasi yang menunjukkan jenis dan jumlah imbalan jangka pendek, pasca kerja, dan/atau jangka panjang lainnya untuk setiap anggota Direksi 3. Pengungkapan indikator untuk penetapan remunerasi Direksi.	496-499
Informasi mengenai Pemegang Saham Utama dan Pengendali, baik langsung maupun tidak langsung, sampai kepada pemilik individu	Dalam bentuk skema atau diagram, kecuali untuk BUMN yang dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah.	79
Pengungkapan hubungan afiliasi antara anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali	Mencakup antara lain: 1. Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan anggota Direksi lainnya 2. Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan anggota Dewan Komisaris 3. Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali 4. Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan anggota Dewan Komisaris lainnya 5. Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali **Catatan**: apabila tidak mempunyai hubungan afiliasi dimaksud, agar diungkapkan	479 452-454
Komite Audit	Mencakup antara lain: 1. Nama dan jabatan anggota komite audit 2. Kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja anggota komite audit 3. Independensi anggota komite audit 4. Uraian tugas dan tanggung jawab 5. Laporan singkat pelaksanaan kegiatan komite audit 6. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite audit	500-510
Komite Nominasi dan Remunerasi	Mencakup antara lain: 1. Nama, jabatan, dan riwayat hidup singkat anggota komite/ fungsi nominasi dan/atau remunerasi; 2. Independensi komite/fungsi nominasi dan/atau remunerasi; 3. Uraian tugas dan tanggung jawab; 4. Uraian pelaksanaan kegiatan komite/fungsi nominasi dan/atau remunerasi; 5. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite/fungsi nominasi dan/atau remunerasi; dan 6. Kebijakan mengenai suksesi Direksi.	511-517
Komite-komite lain di bawah Dewan Komisaris yang dimiliki oleh perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Nama, jabatan, dan riwayat hidup singkat anggota komite lain 2. Independensi anggota komite lain 3. Uraian tugas dan tanggung jawab 4. Uraian pelaksanaan kegiatan komite lain 5. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite lain	518-523

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Uraian tugas dan fungsi Sekretaris Perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Nama dan riwayat jabatan singkat sekretaris perusahaan 2. Uraian pelaksanaan tugas sekretaris perusahaan 3. Program pelatihan dalam rangka mengembangkan kompetensi sekretaris perusahaan.	570-573
Informasi mengenai Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahun sebelumnya	Dalam bentuk tabel mencakup antara lain: 1. Keputusan RUPS tahun sebelumnya; 2. Realisasi hasil RUPS tahun sebelumnya pada tahun buku; dan 3. Alasan dalam hal terdapat keputusan RUPS yang belum direalisasikan.	438-449
Uraian mengenai unit audit internal	Mencakup antara lain: 1. Nama ketua unit audit internal; 2. Jumlah pegawai (auditor internal) pada unit audit internal; 3. Sertifikasi sebagai profesi audit internal; 4. Kedudukan unit audit internal dalam struktur perusahaan; 5. Laporan singkat pelaksanaan kegiatan unit audit internal; dan 6. Pihak yang mengangkat/memberhentikan ketua unit audit internal.	548-557
Akuntan Publik	Informasi memuat antara lain: 1. Jumlah periode akuntan telah melakukan audit laporan keuangan tahunan 2. Jumlah periode Kantor Akuntan Publik telah melakukan audit laporan keuangan tahunan 3. Besarnya fee untuk masing-masing jenis jasa yang diberikan oleh akuntan publik 4. Jasa lain yang diberikan akuntan selain jasa audit laporan keuangan tahunan **Catatan**: apabila tidak ada jasa lain dimaksud, agar diungkapkan	568-569
Uraian mengenai manajemen risiko perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Penjelasan mengenai sistem manajemen risiko yang diterapkan perusahaan; 2. Penjelasan mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas sistem manajemen risiko; 3. Penjelasan mengenai risiko-risiko yang dihadapi perusahaan; dan 4. Upaya untuk mengelola risiko tersebut.	306-411, 558-567
Uraian mengenai sistem pengendalian intern	Mencakup antara lain: 1. Penjelasan singkat mengenai sistem pengendalian intern, antara lain mencakup pengendalian keuangan dan operasional 2. Penjelasan kesesuaian sistem pengendalian intern dengan kerangka yang diakui secara internasional (COSO – internal control framework); dan 3. Penjelasan mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas sistem pengendalian intern.	540-541
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan lingkungan hidup	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Kebijakan yang ditetapkan manajemen; 2. Kegiatan yang dilakukan; terkait program lingkungan hidup yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan, seperti penggunaan material dan energi yang ramah lingkungan dan dapat didaur ulang, sistem pengolahan limbah perusahaan, pertimbangan aspek lingkungan dalam pemberian kredit kepada nasabah, dan lain-lain. 3. Sertifikasi di bidang lingkungan yang dimiliki.	622-623

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Kebijakan yang ditetapkan manajemen; dan 2. Kegiatan yang dilakukan terkait praktik ketenagakerjaan, kesehatan, dan keselamatan kerja, seperti kesetaraan gender dan kesempatan kerja, sarana dan keselamatan kerja, tingkat turnover karyawan, tingkat kecelakaan kerja, dan lain-lain.	620-621
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan pengembangan sosial dan kemasyarakatan	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Kebijakan yang ditetapkan manajemen; 2. Kegiatan yang dilakukan; dan 3. Biaya yang dikeluarkan terkait pengembangan sosial dan kemasyarakatan, seperti penggunaan tenaga kerja lokal, pemberdayaan masyarakat sekitar perusahaan, perbaikan sarana dan prasarana sosial, bentuk donasi lainnya, dan lain-lain.	624-639
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan tanggung jawab kepada konsumen	Mencakup antara lain: 1. Kebijakan yang ditetapkan manajemen; dan 2. Kegiatan yang dilakukan terkait tanggung jawab produk, seperti kesehatan dan keselamatan konsumen, informasi produk, sarana, jumlah dan penanggulangan atas pengaduan konsumen, dan lain-lain.	616-619
Perkara penting yang sedang dihadapi oleh perusahaan, entitas anak, anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang menjabat pada periode laporan tahunan	Mencakup antara lain: 1. pokok perkara/gugatan 2. status penyelesaian perkara/gugatan 3. pengaruhnya terhadap kondisi perusahaan 4. sanksi administrasi yang dikenakan kepada entitas, anggota Direksi dan Dewan Komisaris, oleh otoritas terkait (pasar modal, perbankan dan lainnya) pada tahun buku terakhir (atau terdapat pernyataan bahwa tidak dikenakan sanksi administrasi) **Catatan**: dalam hal tidak berperkara, agar diungkapkan	592-593
Akses informasi dan data perusahaan	Uraian mengenai tersedianya akses informasi dan data perusahaan kepada publik, misalnya melalui website (dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris), media massa, mailing list, buletin, pertemuan dengan analis, dan sebagainya	580-585
Bahasan mengenai kode etik	Memuat uraian antara lain: 1. Isi kode etik; 2. Pengungkapan bahwa kode etik berlaku bagi seluruh level organisasi; 3. Penyebarluasan kode etik; 4. Upaya penegakan dan sanksi pelanggaran kode etik; dan 5. Pernyataan mengenai budaya perusahaan (corporate culture) yang dimiliki perusahaan.	574-579
Pengungkapan mengenai whistleblowing system	Memuat uraian tentang mekanisme whistleblowing system antara lain: 1. Penyampaian laporan pelanggaran 2. Perlindungan bagi whistleblower 3. Penanganan pengaduan 4. Pihak yang mengelola pengaduan 5. Jumlah pengaduan yang masuk dan diproses pada tahun buku terakhir serta tindak lanjutnya.	594-597
Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi	Uraian kebijakan Perusahaan mengenai keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam pendidikan (bidang studi), pengalaman kerja, usia, dan jenis kelamin. **Catatan:** apabila tidak ada kebijakan dimaksud, agar diungkapkan alasan dan pertimbangannya	452, 495

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
VII. Informasi Keuangan		
Surat pernyataan direksi dan/atau dewan komisaris tentang tanggung jawab atas laporan keuangan	Kesesuaian dengan peraturan terkait tentang tanggung jawab atas laporan keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi
Opini auditor independen atas laporan keuangan		Laporan Keuangan Konsolidasi
Deskripsi auditor independen di opini	Deskripsi memuat tentang: 1. Nama & tanda tangan 2. Tanggal Laporan Audit 3. No. ijin KAP dan nomor ijin Akuntan Publik	Laporan Keuangan Konsolidasi
Laporan keuangan yang lengkap	Memuat secara lengkap unsur-unsur laporan keuangan: 1. Laporan posisi keuangan (neraca) 2. Laporan laba rugi komprehensif 3. Laporan perubahan ekuitas 4. Laporan arus kas 5. Catatan atas laporan keuangan 6. Laporan posisi keuangan pada awal periode komparatif yang disajikan ketika entitas menerapkan suatu kebijakan akuntansi secara retrospektif atau membuat penyajian kembali pos-pos laporan keuangan, atau ketika entitas mereklasifikasi pos-pos dalam laporan keuangannya (jika relevan)	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 1/1 - 1/5
Perbandingan tingkat profitabilitas	Perbandingan laba (rugi) tahun berjalan dengan tahun sebelumnya	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 2/1 - 2/2
Laporan arus kas	Memenuhi ketentuan sebagai berikut: 1. Pengelompokan dalam tiga kategori aktivitas: operasi, investasi, dan pendanaan 2. Penggunaan metode langsung (direct method) untuk melaporkan arus kas dari aktivitas operasi 3. Pemisahan penyajian antara penerimaan kas dan/atau pengeluaran kas selama tahun berjalan pada aktivitas operasi, investasi dan pendanaan 4. Pengungkapan transaksi non kas harus dicantumkan dalam catatan atas laporan keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 4/1 - 4/2
Ikhtisar kebijakan akuntansi	Meliputi sekurang-kurangnya: 1. Pernyataan kepatuhan terhadap SAK 2. Dasar pengukuran dan penyusunan laporan keuangan 3. Pengakuan pendapatan dan beban 4. Imbalan kerja; dan 5. Instrumen Keuangan.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/15-5/50
Pengungkapan transaksi pihak berelasi	Hal-hal yang diungkapkan antara lain: 1. Nama pihak berelasi, serta sifat dan hubungan dengan pihak berelasi; 2. Nilai transaksi beserta persentasenya terhadap total pendapatan dan beban terkait; dan 3. Jumlah saldo beserta persentasenya terhadap total aset atau liabilitas.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/151-5/160

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	**PENJELASAN**	**HALAMAN**
Pengungkapan yang berhubungan dengan Perpajakan	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Rekonsiliasi fiskal dan perhitungan beban pajak kini; 2. Penjelasan hubungan antara beban (penghasilan) pajak dan laba akuntansi; 3. Pernyataan bahwa Laba Kena Pajak (LKP) hasil rekonsiliasi dijadikan dasar dalam pengisian SPT Tahunan PPh Badan; 4. Rincian aset dan liabilitas pajak tangguhan yang diakui pada laporan posisi keuangan untuk setiap periode penyajian, dan jumlah beban (penghasilan) pajak tangguhan yang diakui pada laporan laba rugi apabila jumlah tersebut tidak terlihat dari jumlah aset atau liabilitas pajak tangguhan yang diakui pada laporan posisi keuangan; dan 5. Pengungkapan ada atau tidak ada sengketa pajak.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/107-5/112
Pengungkapan yang berhubungan dengan Aset Tetap	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Metode penyusutan yang digunakan; 2. Uraian mengenai kebijakan akuntansi yang dipilih antara model revaluasi dan model biaya; 3. Metode dan asumsi signifikan yang digunakan dalam mengestimasi nilai wajar aset tetap (untuk model revaluasi) atau pengungkapan nilai wajar aset tetap (untuk model biaya); dan 4. Rekonsiliasi jumlah tercatat bruto dan akumulasi penyusutan aset tetap pada awal dan akhir periode dengan menunjukkan: penambahan, pengurangan dan reklasifikasi	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/38-5/39 LAMPIRAN 5/90-5/92
Pengungkapan yang berhubungan dengan segmen operasi	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Informasi umum yang meliputi faktor-faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi segmen yang dilaporkan; 2. Informasi tentang laba rugi, aset, dan liabilitas segmen yang dilaporkan; 3. Rekonsiliasi dari total pendapatan segmen, laba rugi segmen yang dilaporkan, aset segmen, liabilitas segmen, dan unsur material segmen lainnya terhadap jumlah terkait dalam entitas; dan 4. Pengungkapan pada level entitas, yang meliputi informasi tentang produk dan/atau jasa, wilayah geografis dan pelanggan utama.	LAMPIRAN 5/161-5/165
Pengungkapan yang berhubungan dengan Instrumen Keuangan	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Informasi umum yang meliputi faktor-faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi segmen yang dilaporkan; 2. Informasi tentang laba rugi, aset, dan liabilitas segmen yang dilaporkan; 3. Rekonsiliasi dari total pendapatan segmen, laba rugi segmen yang dilaporkan, aset segmen, liabilitas segmen, dan unsur material segmen lainnya terhadap jumlah terkait dalam entitas; dan 4. Pengungkapan pada level entitas, yang meliputi informasi tentang produk dan/atau jasa, wilayah geografis dan pelanggan utama.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/17-5/29
Penerbitan laporan keuangan	Hal-hal yang diungkapkan antara lain: 1. Tanggal laporan keuangan diotorisasi untuk terbit; dan 2. Pihak yang bertanggung jawab mengotorisasi laporan keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/15

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
DAN ENTITAS ANAK

LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN

31 DESEMBER 2014 DAN 2013

SURAT PERNYATAAN DIREKSI
TENTANG
TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
PADA TANGGAL DAN UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2014
PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Plaza Mandiri
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Tel. (62-21) 526 5045, 526 5095
Fax. (62-21) 527 4477, 527 5577
www.bankmandiri.co.id

Kami yang bertandatangan di bawah ini:

1.	Nama	:	Budi Gunadi Sadikin
	Alamat Kantor	:	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190
	Alamat Domisili sesuai KTP	:	Jl. Galuh II No.2 RT. 003 RW.001 Kelurahan Selong, Kecamatan Kebayoran Baru, Kotamadya Jakarta Selatan
	Nomor Telepon	:	021 – 5245649
	Jabatan	:	Direktur Utama
2.	Nama	:	Pahala N. Mansury
	Alamat Kantor	:	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190
	Alamat Domisili sesuai KTP	:	Jl. Empu Sendok No.23 RT.008 RW. 003 Kelurahan Selong, Kecamatan Kebayoran Baru, Kotamadya Jakarta Selatan
	Nomor Telepon	:	021 – 5245577
	Jabatan	:	Direktur

dalam kedudukannya tersebut di atas bertindak untuk dan atas nama Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. menyatakan bahwa:

1. Bertanggungjawab atas penyusunan dan penyajian Laporan Keuangan Konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. ("Bank") dan Entitas Anak;
2. Laporan Keuangan Konsolidasian Bank dan Entitas Anak telah disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia;
3. a. Semua informasi dalam Laporan Keuangan Konsolidasian Bank dan Entitas Anak telah dimuat secara lengkap dan benar;
   b. Laporan Keuangan Konsolidasian Bank dan Entitas Anak tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar, dan tidak menghilangkan informasi atau fakta material;
4. Bertanggungjawab atas sistem pengendalian intern dalam Bank dan Entitas Anak.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2 Februari 2015

Budi G. Sadikin	**Pahala N. Mansury**
Direktur Utama	Direktur

pwc

LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN
KEPADA PARA PEMEGANG SAHAM

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.

Kami telah mengaudit laporan keuangan konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. ("Bank") dan entitas anak terlampir, yang terdiri dari laporan posisi keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2014, serta laporan laba-rugi komprehensif, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, dan suatu ikhtisar kebijakan akuntansi signifikan dan informasi penjelasan lainnya.

Tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan konsolidasian

Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian ini sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan atas pengendalian internal yang dianggap perlu oleh manajemen untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan konsolidasian yang bebas dari kesalahan penyajian material, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan.

Tanggung jawab Auditor

Tanggung jawab kami adalah untuk menyatakan suatu opini atas laporan keuangan konsolidasian ini berdasarkan audit kami. Kami melaksanakan audit kami berdasarkan Standar Audit yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami untuk mematuhi ketentuan etika serta merencanakan dan melaksanakan audit untuk memperoleh keyakinan memadai tentang apakah laporan keuangan konsolidasian bebas dari kesalahan penyajian material.

Suatu audit melibatkan pelaksanaan prosedur untuk memperoleh bukti audit tentang angka-angka dan pengungkapan dalam laporan keuangan konsolidasian. Prosedur yang dipilih bergantung pada pertimbangan auditor, termasuk penilaian atas risiko kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan konsolidasian, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan. Dalam melakukan penilaian risiko tersebut, auditor mempertimbangkan pengendalian internal yang relevan dengan penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian entitas untuk merancang prosedur audit yang tepat sesuai dengan kondisinya, tetapi bukan untuk tujuan menyatakan opini atas keefektivitasan pengendalian internal entitas. Suatu audit juga mencakup pengevaluasian atas ketepatan kebijakan akuntansi yang digunakan dan kewajaran estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen, serta pengevaluasian atas penyajian laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

Kami yakin bahwa bukti audit yang telah kami peroleh adalah cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit kami.

Opini

Menurut opini kami, laporan keuangan konsolidasian terlampir menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan entitas anak tanggal 31 Desember 2014, kinerja keuangan konsolidasian, serta arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

JAKARTA
2 Februari 2015

Drs. Haryanto Sahari, CPA
Surat Izin Akuntan Publik No. AP.0223

Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan
Plaza 89, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-7 No.6 Jakarta 12940 - INDONESIA, P.O. Box 2473 JKP 10001
T: +62 21 5212901, F:+ 62 21 52905555 / 52905050, www.pwc.com/id

Nomor Izin Usaha: KEP-151/KM.1/2010.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

Daftar Isi

Lampiran

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian .....Lampiran 1/1 - 1/5

Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian.....Lampiran 2/1 - 2/2

Laporan Perubahan Ekuitas Konsolidasian.....Lampiran 3/1 - 3/2

Laporan Arus Kas Konsolidasian.....Lampiran 4/1 - 4/2

Catatan Atas Laporan Keuangan Konsolidasian .....Lampiran 5/1 - 5/215

Daftar Informasi Tambahan .....Lampiran 6/1 - 6/10

****

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
DAN ENTITAS ANAK

LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN

31 DESEMBER 2014 DAN 2013

SURAT PERNYATAAN DIREKSI
TENTANG
TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
PADA TANGGAL DAN UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2014
PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Plaza Mandiri
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38
Jakarta 12190, Indonesia
Tel. (62-21) 526 5045, 526 5095
Fax. (62-21) 527 4477, 527 5577
www.bankmandiri.co.id

Kami yang bertandatangan di bawah ini:

1.	Nama	:	Budi Gunadi Sadikin
	Alamat Kantor	:	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190
	Alamat Domisili sesuai KTP	:	Jl. Galuh II No.2 RT. 003 RW.001 Kelurahan Selong, Kecamatan Kebayoran Baru, Kotamadya Jakarta Selatan
	Nomor Telepon	:	021 – 5245649
	Jabatan	:	Direktur Utama
2.	Nama	:	Pahala N. Mansury
	Alamat Kantor	:	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190
	Alamat Domisili sesuai KTP	:	Jl. Empu Sendok No.23 RT.008 RW. 003 Kelurahan Selong, Kecamatan Kebayoran Baru, Kotamadya Jakarta Selatan
	Nomor Telepon	:	021 – 5245577
	Jabatan	:	Direktur

dalam kedudukannya tersebut di atas bertindak untuk dan atas nama Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. menyatakan bahwa:

1. Bertanggungjawab atas penyusunan dan penyajian Laporan Keuangan Konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. ("Bank") dan Entitas Anak;
2. Laporan Keuangan Konsolidasian Bank dan Entitas Anak telah disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia;
3. a. Semua informasi dalam Laporan Keuangan Konsolidasian Bank dan Entitas Anak telah dimuat secara lengkap dan benar;
   b. Laporan Keuangan Konsolidasian Bank dan Entitas Anak tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar, dan tidak menghilangkan informasi atau fakta material;
4. Bertanggungjawab atas sistem pengendalian intern dalam Bank dan Entitas Anak.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2 Februari 2015

Budi G. Sadikin	**Pahala N. Mansury**
Direktur Utama	Direktur

8 + 6

pwc

LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN
KEPADA PARA PEMEGANG SAHAM

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.

Kami telah mengaudit laporan keuangan konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. ("Bank") dan entitas anak terlampir, yang terdiri dari laporan posisi keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2014, serta laporan laba-rugi komprehensif, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, dan suatu ikhtisar kebijakan akuntansi signifikan dan informasi penjelasan lainnya.

Tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan konsolidasian

Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian ini sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan atas pengendalian internal yang dianggap perlu oleh manajemen untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan konsolidasian yang bebas dari kesalahan penyajian material, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan.

Tanggung jawab Auditor

Tanggung jawab kami adalah untuk menyatakan suatu opini atas laporan keuangan konsolidasian ini berdasarkan audit kami. Kami melaksanakan audit kami berdasarkan Standar Audit yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami untuk mematuhi ketentuan etika serta merencanakan dan melaksanakan audit untuk memperoleh keyakinan memadai tentang apakah laporan keuangan konsolidasian bebas dari kesalahan penyajian material.

Suatu audit melibatkan pelaksanaan prosedur untuk memperoleh bukti audit tentang angka-angka dan pengungkapan dalam laporan keuangan konsolidasian. Prosedur yang dipilih bergantung pada pertimbangan auditor, termasuk penilaian atas risiko kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan konsolidasian, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan. Dalam melakukan penilaian risiko tersebut, auditor mempertimbangkan pengendalian internal yang relevan dengan penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian entitas untuk merancang prosedur audit yang tepat sesuai dengan kondisinya, tetapi bukan untuk tujuan menyatakan opini atas keefektivitasan pengendalian internal entitas. Suatu audit juga mencakup pengevaluasian atas ketepatan kebijakan akuntansi yang digunakan dan kewajaran estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen, serta pengevaluasian atas penyajian laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

Kami yakin bahwa bukti audit yang telah kami peroleh adalah cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit kami.

Opini

Menurut opini kami, laporan keuangan konsolidasian terlampir menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan konsolidasian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan entitas anak tanggal 31 Desember 2014, kinerja keuangan konsolidasian, serta arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

JAKARTA
2 Februari 2015

Drs. Haryanto Sahari, CPA
Surat Izin Akuntan Publik No. AP.0223

Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan
Plaza 89, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-7 No.6 Jakarta 12940 - INDONESIA, P.O. Box 2473 JKP 10001
T: +62 21 5212901, F:+ 62 21 52905555 / 52905050, www.pwc.com/id

Nomor Izin Usaha: KEP-151/KM.1/2010.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

Daftar Isi

Lampiran

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian .....Lampiran 1/1 - 1/5

Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian.....Lampiran 2/1 - 2/2

Laporan Perubahan Ekuitas Konsolidasian.....Lampiran 3/1 - 3/2

Laporan Arus Kas Konsolidasian.....Lampiran 4/1 - 4/2

Catatan Atas Laporan Keuangan Konsolidasian .....Lampiran 5/1 - 5/215

Daftar Informasi Tambahan .....Lampiran 6/1 - 6/10

****

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013
ASET			
Kas	2c, 2g	20.704.563	19.051.934
Giro pada Bank Indonesia	2c, 2g, 2h, 4	50.598.840	43.904.419
Giro pada Bank Lain	2c, 2f, 2g, 2h, 5		
Pihak berelasi	55	20.937	39.388
Pihak ketiga		8.965.894	14.008.687
		8.986.831	14.048.075
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(3.364)	(11.591)
Jumlah Giro pada Bank Lain - bersih		8.983.467	14.036.484
Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain	2c, 2f, 2i, 6		
Pihak berelasi	55	1.503.078	916.782
Pihak ketiga		59.709.674	44.302.651
		61.212.752	45.219.433
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(95.147)	(105.599)
Jumlah Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain - bersih		61.117.605	45.113.834
Efek-efek	2c,2f,2j, 7		
Pihak berelasi	55	14.803.097	8.937.255
Pihak ketiga		26.048.061	18.451.995
		40.851.158	27.389.250
Dikurangi: Diskonto yang belum diamortisasi, kerugian yang belum direalisasi dari penurunan nilai wajar efek-efek dan cadangan kerugian penurunan nilai		(386.000)	(586.702)
Jumlah Efek-efek - bersih		40.465.158	26.802.548
Obligasi Pemerintah - Pihak berelasi	2c, 2f, 2k, 8, 55	86.153.906	82.227.428
Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan	2c, 2f, 2l, 9		
Pihak berelasi	55	6.414.623	3.904.858
Pihak ketiga		6.823.344	5.043.525
		13.237.967	8.948.383
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(1.586.271)	(1.424.454)
Jumlah Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan - bersih		11.651.696	7.523.929
Tagihan atas Efek-efek yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali	2c, 2m, 10		
Pihak ketiga		19.786.745	3.737.613
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(41.941)	-
Jumlah Tagihan atas Efek-efek yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali - bersih		19.744.804	3.737.613
Tagihan Derivatif	2c, 2f, 2n, 11		
Pihak berelasi	55	5.807	2.792
Pihak ketiga		65.237	168.086
Jumlah Tagihan Derivatif - bersih		71.044	170.878
Kredit yang Diberikan	2c, 2f, 2o,12		
Pihak berelasi	55	67.613.532	57.315.200
Pihak ketiga		455.488.285	409.855.249
Jumlah Kredit yang Diberikan		523.101.817	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(17.706.947)	(16.535.651)
Jumlah Kredit yang Diberikan - bersih		505.394.870	450.634.798

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013
ASET (lanjutan)			
Piutang Pembiayaan Konsumen	2c, 2f, 2p, 13		
Pihak berelasi	55	7.420	5.738
Pihak ketiga		6.080.567	4.639.163
		6.087.987	4.644.901
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(194.852)	(133.356)
Jumlah Piutang Pembiayaan Konsumen - bersih		5.893.135	4.511.545
Investasi bersih dalam Sewa Pembiayaan			
Pihak ketiga		783.737	619.691
		783.737	619.691
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(17.213)	(7.537)
Investasi dalam Sewa Pembiayaan - bersih	2c, 2q, 14	766.524	612.154
Tagihan Akseptasi	2c, 2f, 2u, 15		
Pihak berelasi	55	252.138	779.807
Pihak ketiga		12.861.921	9.398.563
		13.114.059	10.178.370
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		(106.927)	(63.481)
Jumlah Tagihan Akseptasi - bersih		13.007.132	10.114.889
Penyertaan Saham - setelah dikurangi cadangan kerugian penurunan nilai masing-masing sebesar Rp3.182 dan Rp3.224 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	2s, 16	55.490	4.667
Biaya Dibayar Dimuka	17	1.837.500	1.489.010
Pajak Dibayar Dimuka	2ad, 33a	2.591.982	1.126.549
Aset Tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan masing-masing sebesar Rp6.558.196 dan Rp5.612.651pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	2r, 18	8.928.856	7.645.598
Aset Tidak Berwujud - setelah dikurangi amortisasi masing-masing sebesar Rp1.575.399 dan Rp1.354.113 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	2r.i, 2s, 19	1.644.583	1.160.255
Aset Lain-lain - setelah dikurangi penyisihan kerugian masing-masing sebesar Rp251.505 dan Rp289.412 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	2c,2t, 2v, 20	11.239.398	8.908.732
Aset Pajak Tangguhan	2ad, 33e	4.189.120	4.322.498
JUMLAH ASET		**855.039.673**	**733.099.762**

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013
LIABILITAS, DANA *SYIRKAH* TEMPORER DAN EKUITAS			
LIABILITAS			
Liabilitas Segera	2w	1.156.366	762.130
Simpanan Nasabah			
Giro	2c, 2f, 2x, 21		
Pihak berelasi	55	19.751.219	26.507.150
Pihak ketiga		108.302.339	96.920.499
Jumlah Giro		128.053.558	123.427.649
Tabungan	2c, 2f, 2x, 22		
Pihak berelasi	55	121.683	202.205
Pihak ketiga		231.339.573	215.815.405
Jumlah Tabungan		231.461.256	216.017.610
Deposito berjangka	2c, 2f, 2x, 23		
Pihak berelasi	55	33.459.942	27.976.500
Pihak ketiga		190.474.155	141.574.497
Jumlah Deposito berjangka		223.934.097	169.550.997
Jumlah Simpanan Nasabah		583.448.911	508.996.256
Simpanan dari Bank Lain			
Giro dan Tabungan	2c, 2f, 2y, 24		
Pihak berelasi	55	25.569	63.613
Pihak ketiga		3.473.493	2.989.406
Jumlah Giro dan Tabungan		3.499.062	3.053.019
Inter-bank call money - Pihak ketiga	2c, 2y, 25	2.892.000	1.280.850
Deposito berjangka	2c, 2y, 26		
Pihak ketiga		11.140.783	8.109.444
Jumlah Simpanan dari Bank Lain		17.531.845	12.443.313
Liabilitas kepada Pemegang Polis *Unit-Linked*	2z, 27	17.343.799	12.002.997
Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali	2c, 2f, 2m, 28		
Pihak berelasi	55	-	1.509.324
Pihak ketiga		6.112.589	3.146.825
Jumlah Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali		6.112.589	4.656.149
Liabilitas Derivatif	2c, 2f, 2n, 11		
Pihak berelasi	55	8.679	372
Pihak ketiga		148.376	225.796
Jumlah Liabilitas Derivatif		157.055	226.168
Liabilitas Akseptasi	2c, 2f, 2u, 29		
Pihak berelasi	55	1.366.249	445.929
Pihak ketiga		11.747.810	9.732.441
Jumlah Liabilitas Akseptasi		13.114.059	10.178.370
Efek-efek yang Diterbitkan	2c, 2f, 2aa, 30		
Pihak berelasi	55	437.000	328.000
Pihak ketiga		1.575.256	1.454.862
		2.012.256	1.782.862
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi		(2.631)	(3.265)
Jumlah Efek-efek yang Diterbitkan		2.009.625	1.779.597

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013
LIABILITAS, DANA *SYIRKAH* TEMPORER DAN EKUITAS (lanjutan)			
LIABILITAS (lanjutan)			
Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi	31c	196.793	200.501
Beban yang Masih Harus Dibayar	2c, 2af, 32	3.880.273	3.326.475
Utang Pajak	2ad, 33b		
Pajak Penghasilan		897.644	1.673.030
Pajak Lain-lain		977.497	453.834
Jumlah Utang Pajak		1.875.141	2.126.864
Liabilitas Imbalan Kerja	2ai, 34, 50	5.181.160	4.585.069
Provisi		667.644	822.582
Liabilitas Lain-lain	2c, 35	16.370.686	14.166.214
Pinjaman yang Diterima	2c, 2f, 2ab, 36		
Pihak berelasi	55	252.149	778.314
Pihak ketiga		23.974.955	15.218.874
Jumlah Pinjaman yang Diterima		24.227.104	15.997.188
Pinjaman Subordinasi	2c, 2f, 2ac, 37		
Pihak berelasi	55	1.909.800	1.939.800
Pihak ketiga		1.836.774	2.525.815
Jumlah Pinjaman Subordinasi		3.746.574	4.465.615
JUMLAH LIABILITAS		**697.019.624**	**596.735.488**
DANA *SYIRKAH* TEMPORER	2f, 2ae, 38		
Simpanan Nasabah			
Pihak berelasi	55		
Tabungan - Investasi Terikat dan Tabungan *Mudharabah*- Investasi Tidak Terikat	38a.2a	37.195	94.833
Deposito *Mudharabah* - Investasi Tidak Terikat	38a.3	455.230	931.213
Jumlah pihak berelasi		492.425	1.026.046
Pihak ketiga			
Giro - Investasi Terikat dan Giro *Mudharabah Musytarakah*	38a.1	13.533	17.875
Tabungan - Investasi Terikat dan Tabungan *Mudharabah* - Investasi Tidak Terikat	38a.2a	20.946.548	20.398.444
Deposito *Mudharabah* - Investasi Tidak Terikat	38a.3	31.480.676	25.903.040
Jumlah pihak ketiga		52.440.757	46.319.359
Jumlah Simpanan Nasabah		52.933.182	47.345.405
Simpanan dari Bank Lain			
Pihak ketiga			
Tabungan *Mudharabah* - Investasi Tidak Terikat	38b	163.544	144.876
Deposito *Mudharabah* - Investasi Tidak Terikat	38b	78.761	83.397
Jumlah Simpanan dari Bank Lain		242.305	228.273
JUMLAH DANA *SYIRKAH* TEMPORER		**53.175.487**	**47.573.678**

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013
LIABILITAS, DANA *SYIRKAH* TEMPORER DAN EKUITAS (lanjutan)			
EKUITAS			
Modal Saham - nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar. Modal Dasar - 1 lembar Saham Seri A Dwiwarna dan 31.999.999.999 lembar Saham Biasa Seri B. Modal Ditempatkan dan Disetor - 1 lembar Saham Seri A Dwiwarna dan 23.333.333.332 lembar Saham Biasa Seri B pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	40a	11.666.667	11.666.667
Tambahan Modal Disetor/Agio Saham	40b	17.316.192	17.316.192
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	2e	203.625	221.620
Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	2j, 2k, 2s	(571.348)	(1.417.240)
Saldo Laba (saldo rugi sebesar Rp162.874.901 telah dieliminasi dengan tambahan modal disetor/agio saham pada saat kuasi - reorganisasi pada tanggal 30 April 2003)			
- Sudah Ditentukan Penggunaannya	40c	9.779.446	7.431.162
- Belum Ditentukan Penggunaannya		64.263.299	52.200.836
Jumlah Saldo Laba		74.042.745	59.631.998
Kepentingan Nonpengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi	2d, 39	2.186.681	1.371.359
JUMLAH EKUITAS		**104.844.562**	**88.790.596**
JUMLAH LIABILITAS, DANA *SYIRKAH* TEMPORER DAN EKUITAS		**855.039.673**	**733.099.762**

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013*)
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL			
Pendapatan Bunga dan Pendapatan Syariah	2f, 2af, 41, 55	62.637.942	50.208.842
Beban Bunga dan Beban Syariah	2f, 2af, 42, 55	(23.505.518)	(16.399.424)
PENDAPATAN BUNGA DAN SYARIAH - BERSIH		**39.132.424**	**33.809.418**
Pendapatan Premi	2ag	9.364.287	6.446.149
Beban Klaim	2ag	(6.683.717)	(3.820.143)
PENDAPATAN PREMI- BERSIH		**2.680.570**	**2.626.006**
PENDAPATAN BUNGA, SYARIAH DAN PREMI - BERSIH		**41.812.994**	**36.435.424**
Pendapatan Operasional Lainnya			
Provisi dan komisi lainnya	2ah	9.131.975	8.704.095
Laba selisih kurs - bersih	2e	1.587.639	1.853.099
Lain-lain	43	3.968.201	4.129.443
Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya		14.687.815	14.686.637
Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	2c, 44	(5.718.130)	(4.871.442)
Pembalikan Penyisihan Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi	2c, 31c	5.313	10.784
Pembalikan Penyisihan Kerugian	2t, 45	183.481	4.324
Keuntungan/(Kerugian) yang Belum Direalisasi dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis pada Kontrak *Unit-Linked*	2j, 2k, 2z, 46	146.521	(219.353)
Keuntungan dari Penjualan Efek-efek dan Obligasi Pemerintah	2j, 2k, 47	234.463	39.116
Beban Operasional Lainnya			
Beban gaji dan tunjangan	2f, 2ai, 48, 50, 55	(10.848.031)	(9.431.337)
Beban umum dan administrasi	2r, 49	(11.448.310)	(9.898.400)
Lain-lain - bersih	51	(3.078.010)	(3.204.042)
Jumlah Beban Operasional Lainnya		(25.374.351)	(22.533.779)
LABA OPERASIONAL		**25.978.106**	**23.551.711**
Pendapatan Bukan Operasional - Bersih	52	29.909	510.126
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK DAN KEPENTINGAN NONPENGENDALI		**26.008.015**	**24.061.837**
Beban Pajak			
Kini	2ad, 33c, 33d	(5.309.919)	(5.288.489)
Tangguhan	2ad, 33c, 33e	(43.313)	56.586
Jumlah Beban Pajak - Bersih		(5.353.232)	(5.231.903)
LABA BERSIH		**20.654.783**	**18.829.934**

*) Direklasifikasi, lihat Catatan 64.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013*)
Pendapatan Komprehensif Lain			
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	2e	(17.995)	173.943
Keuntungan/(Kerugian) Bersih yang Belum Direalisasi dari Kenaikan/(Penurunan) Aset Keuangan Tersedia Untuk Dijual	2j, 2k	1.057.365	(1.259.738)
Pajak Penghasilan Terkait dengan Laba Komprehensif Lain		(211.473)	251.947
Pendapatan/(Rugi) Komprehensif Lain - Setelah Pajak		827.897	(833.848)
TOTAL LABA KOMPREHENSIF		**21.482.680**	**17.996.086**
Laba Bersih yang Diatribusikan kepada:			
Pemilik Entitas Induk		**19.871.873**	**18.203.753**
Kepentingan Nonpengendali	2d	**782.910**	**626.181**
		20.654.783	**18.829.934**
Laba Komprehensif yang Diatribusikan kepada:			
Pemilik Entitas Induk		**20.699.770**	**17.369.905**
Kepentingan Nonpengendali	2d	**782.910**	**626.181**
		21.482.680	**17.996.086**
LABA PER SAHAM	2aj		
Dasar (dalam Rupiah penuh)		**851,66**	**780,16**
Dilusian (dalam Rupiah penuh)		**851,66**	**780,16**

*) Direklasifikasi, lihat Catatan 64.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Modal Ditempatkan dan Disetor	Tambahan Modal Disetor/ Agio Saham	Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari PenurunanNilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	Saldo Laba*)			Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi	Jumlah Ekuitas
						Sudah Ditentukan Penggunaannya	Belum Ditentukan Penggunaannya	Jumlah		
Saldo pada tanggal 1 Januari 2014		**11.666.667**	**17.316.192**	**221.620**	**(1.417.240)**	**7.431.162**	**52.200.836**	**59.631.998**	**1.371.359**	**88.790.596**
Pembayaran dividen dari laba bersih tahun 2013	40c	-	-	-	-	-	(5.461.126)	(5.461.126)	-	(5.461.126)
Pembentukan cadangan khusus dari laba bersih tahun 2013	40c	-	-	-	-	2.348.284	(2.348.284)	-	-	-
Kepentingan nonpengendali atas pembayaran dividen	2d	-	-	-	-	-	-	-	32.412	32.412
Laba komprehensif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014		-	-	(17.995)	845.892	-	19.871.873	19.871.873	782.910	21.482.680
Saldo pada tanggal 31 Desember 2014		**11.666.667**	**17.316.192**	**203.625**	**(571.348)**	**9.779.446**	**64.263.299**	**74.042.745**	**2.186.681**	**104.844.562**

*) Saldo rugi sebesar Rp162.874.901 telah dieliminasi dengan tambahan modal disetor/agio saham pada saat kuasi-reorganisasi pada tanggal 30 April 2003.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Modal Ditempatkan dan Disetor	Tambahan Modal Disetor/ Agio Saham	Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	Saldo Laba*)			Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi	Jumlah Ekuitas
						Sudah Ditentukan Penggunaannya	Belum Ditentukan Penggunaannya	Jumlah		
Saldo pada tanggal 1 Januari 2013		**11.666.667**	**17.195.760**	**47.677**	**(409.449)**	**5.927.268**	**40.152.197**	**46.079.465**	**1.175.469**	**75.755.589**
Pembayaran dividen dari laba bersih tahun 2012	40c	-	-	-	-	-	(4.651.220)	(4.651.220)	-	(4.651.220)
Pembentukan cadangan khusus dari laba bersih tahun 2012	40c	-	-	-	-	1.503.894	(1.503.894)	-	-	-
Kepentingan nonpengendali atas pembayaran dividen, konsolidasi reksadana oleh Entitas Anak dan perubahan ekuitas Entitas Anak	2d	-	-	-	-	-	-	-	(430.291)	(430.291)
Laba komprehensif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013		-	-	173.943	(1.007.791)	-	18.203.753	18.203.753	626.181	17.996.086
Keuntungan dari penjualan Entitas Anak kepada entitas sepengendali dan lainnya	1g, 40b	-	120.432	-	-	-	-	-	-	120.432
Saldo pada tanggal 31 Desember 2013		**11.666.667**	**17.316.192**	**221.620**	**(1.417.240)**	**7.431.162**	**52.200.836**	**59.631.998**	**1.371.359**	**88.790.596**

*) Saldo rugi sebesar Rp162.874.901 telah dieliminasi dengan tambahan modal disetor/agio saham pada saat kuasi-reorganisasi pada tanggal 30 April 2003.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013*)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL			
Penerimaan pendapatan bunga dan pendapatan syariah		59.752.177	48.006.235
Penerimaan pendapatan provisi, komisi dan premi - bersih		11.812.545	11.330.101
Pembayaran beban bunga dan beban syariah		(23.121.999)	(16.258.800)
Penerimaan dari penjualan Obligasi Pemerintah - untuk diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi		26.624.838	26.689.634
Pembelian Obligasi Pemerintah - untuk diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi		(26.249.130)	(26.364.288)
Laba/(rugi) selisih kurs - bersih		1.876.047	(1.684.990)
Pendapatan operasional lainnya - lain-lain		1.360.996	1.126.887
Beban operasional lainnya - lain-lain		(2.912.216)	(2.327.867)
Beban gaji dan tunjangan		(10.251.940)	(8.659.586)
Beban umum dan administrasi		(10.266.219)	(8.935.985)
Pendapatan bukan operasional - bersih		29.909	523.356
Pembayaran pajak penghasilan badan		(5.716.191)	(5.911.725)
Arus kas dari aktivitas operasional sebelum perubahan aset dan liabilitas operasional		22.938.817	17.532.972
Penurunan/(kenaikan) atas aset operasional:			
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain		(2.321.185)	(975.057)
Efek-efek - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi		(11.765.022)	(743.827)
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan		(4.289.584)	(2.273.965)
Kredit yang diberikan		(59.909.017)	(85.610.294)
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali		(16.049.132)	10.777.622
Piutang pembiayaan konsumen		(1.590.704)	(833.329)
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan		(165.177)	(291.229)
Pajak dibayar dimuka		(1.465.433)	(1.098.375)
Biaya dibayar dimuka		(348.490)	(53.253)
Aset lain-lain		(1.583.311)	172.342
Penerimaan atas aset keuangan yang telah dihapusbukukan		2.607.206	3.002.556
Kenaikan/(penurunan) atas liabilitas operasional dan dana *syirkah* temporer:			
Bank Konvensional			
Giro		4.832.745	10.098.878
Tabungan		15.682.853	32.276.298
Deposito berjangka		57.414.439	21.255.943
Inter-bank call money		1.611.150	953.750
Liabilitas segera		394.236	(932.101)
Liabilitas kepada pemegang polis *unit-linked*		5.340.802	968.758
Utang pajak lainnya		244.614	(211.620)
Liabilitas lain-lain		3.910.075	1.523.844
Bank Syariah - Dana *Syirkah* Temporer			
Investasi terikat giro dan giro *mudharabah musytarakah*		(4.342)	14.717
Investasi terikat tabungan dan investasi tidak terikat tabungan *mudharabah*		509.134	2.210.646
Investasi tidak terikat deposito *mudharabah*		5.097.017	4.968.241
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasional		**21.091.691**	**12.733.517**

*) Direklasifikasi, lihat Catatan 64.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2014	2013*)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			
Kenaikan efek-efek - tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo		(965.192)	(6.410.209)
Kenaikan Obligasi Pemerintah - tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo		(3.169.133)	(4.642.580)
Penerimaan dari penjualan aset tetap		6.661	119.287
Pembelian aset tetap	18	(2.250.724)	(1.584.388)
Pembelian aset tidak berwujud	19	(705.614)	(439.775)
Penjualan saham PT Bumi Daya Plaza	1g	-	264.000
Penjualan saham PT Usaha Gedung Mandiri	1g	-	132.000
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi		**(7.084.002)**	**(12.561.665)**
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			
Penurunan investasi di Entitas Anak		(36.365)	98.830
Kenaikan atas efek-efek yang diterbitkan		230.028	233.721
Kenaikan atas pinjaman yang diterima		8.026.295	6.688.977
Pembayaran atas pinjaman subordinasi		(719.041)	(672.335)
Kenaikan efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	28	1.456.440	4.656.149
Pembayaran dividen	40c	(5.461.126)	(4.651.220)
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas pendanaan		**3.496.231**	**6.354.122**
KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS		**17.503.920**	**6.525.974**
DAMPAK PERUBAHAN SELISIH KURS TERHADAP KAS DAN SETARA KAS		**277.305**	**2.993.395**
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN		**121.023.158**	**111.503.789**
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN		**138.804.383**	**121.023.158**
Kas dan setara kas pada akhir tahun terdiri dari:			
Kas		20.704.563	19.051.934
Giro pada Bank Indonesia	4	50.598.840	43.904.419
Giro pada bank lain	5	8.986.831	14.048.075
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain		57.690.864	44.018.730
Sertifikat Bank Indonesia		823.285	-
Jumlah kas dan setara kas		**138.804.383**	**121.023.158**
Informasi Tambahan Arus Kas			
Aktivitas yang tidak mempengaruhi arus kas:			
Kerugian yang belum direalisasi dari penurunan nilai wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang tersedia untuk dijual setelah dikurangi pajak tangguhan		(571.348)	(1.417.240)
Pembelian aset tetap yang masih terutang		(949.120)	(812.181)

*) Direklasifikasi, lihat Catatan 64.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

1. UMUM

a. Pendirian Usaha

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (selanjutnya disebut "Bank Mandiri" atau "Bank") didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 di Negara Republik Indonesia dengan akta notaris Sutjipto, S.H., No. 10, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 75 Tahun 1998 tanggal 1 Oktober 1998. Akta pendirian dimaksud telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2-16561.HT.01.01.TH.98 tanggal 2 Oktober 1998, serta diumumkan pada Tambahan No. 6859 dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998.

Bank Mandiri didirikan melalui penggabungan usaha PT Bank Bumi Daya (Persero) ("BBD"), PT Bank Dagang Negara (Persero) ("BDN"), PT Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero) ("Bank Exim") dan PT Bank Pembangunan Indonesia (Persero) ("Bapindo") (selanjutnya secara bersama - sama disebut "Bank Peserta Penggabungan").

Berdasarkan Pasal 3 Anggaran Dasar Bank Mandiri, ruang lingkup kegiatan Bank Mandiri adalah melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bank Mandiri mulai beroperasi pada tanggal 1 Agustus 1999.

Anggaran Dasar Bank Mandiri telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan Anggaran Dasar terakhir adalah sehubungan dengan penambahan ayat pada Pasal 5 mengenai Saham Seri B. Perubahan Anggaran Dasar ini dilaksanakan dengan Akta Notaris Ashoya Ratam, S.H., M.kn No. 29 tanggal 19 Maret 2014 dan telah dilaporkan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan bukti penerimaan laporan No. AHU-AH.01.10-16389 tanggal 21 April 2014 dan telah didaftarkan pada Daftar Perseroan No.AHU-0030279.AH.01.09. Tahun 2014 tanggal 21 April 2014.

b. Penggabungan Usaha

Pada akhir bulan Februari 1998, Pemerintah Republik Indonesia (selanjutnya disebut "Pemerintah") mengumumkan rencana untuk melakukan restrukturisasi atas Bank Peserta Penggabungan. Sehubungan dengan rencana restrukturisasi tersebut, Pemerintah mendirikan Bank Mandiri pada bulan Oktober 1998 dengan melakukan penyetoran tunai dan pengalihan saham Pemerintah pada Bank Peserta Penggabungan (Catatan 40a dan 40b). Selisih antara harga transfer dan nilai buku saham pada saat restrukturisasi tidak dihitung karena dinilai tidak praktis. Seluruh kerugian yang timbul selama periode restrukturisasi diakui dalam Program Rekapitalisasi.

Rencana restrukturisasi tersebut dirancang untuk menggabungkan usaha Bank Peserta Penggabungan ke dalam Bank Mandiri pada bulan Juli 1999 dan rekapitalisasi Bank Mandiri. Restrukturisasi Bank Peserta Penggabungan ke dalam Bank Mandiri juga mencakup:

- Restrukturisasi kredit yang diberikan
- Restrukturisasi aset non-kredit yang diberikan
- Rasionalisasi kantor cabang di dalam dan luar negeri
- Rasionalisasi sumber daya manusia

1. UMUM (lanjutan)

b. Penggabungan Usaha (lanjutan)

Berdasarkan akta notaris Sutjipto, S.H., No. 100 tanggal 24 Juli 1999, Bank Peserta Penggabungan secara hukum melakukan penggabungan usaha ke dalam Bank Mandiri. Akta Penggabungan Usaha tersebut disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-13.781.HT.01.04.TH.99 tanggal 29 Juli 1999 dan disetujui oleh Gubernur Bank Indonesia dengan Surat Keputusan No. 1/9/KEP.GBI/1999 tanggal 29 Juli 1999. Penggabungan tersebut dinyatakan sah oleh Kepala Kantor Departemen Perindustrian dan Perdagangan Jakarta Selatan melalui Surat Keputusan No. 09031827089 tanggal 31 Juli 1999.

Pada tanggal efektif penggabungan usaha:

- Semua aset dan liabilitas Bank Peserta Penggabungan dialihkan ke Bank Mandiri sebagai Bank Hasil Penggabungan;
- Semua operasi dan aktivitas bisnis Bank Peserta Penggabungan dialihkan dan dioperasikan oleh Bank Mandiri;
- Bank Mandiri mendapat tambahan modal disetor sebesar Rp1.000.000 (satu juta Rupiah) (nilai penuh) atau setara dengan 1 (satu) lembar saham yang merupakan sisa saham yang dimiliki oleh Pemerintah pada masing-masing Bank Peserta Penggabungan (Catatan 40a dan 40b).

Pada tanggal efektif dimaksud, Bank Peserta Penggabungan secara hukum dibubarkan tanpa proses likuidasi dan Bank Mandiri sebagai Bank Hasil Penggabungan menerima seluruh hak dan liabilitas dari Bank Peserta Penggabungan.

c. Rekapitalisasi

Dalam rangka mengatasi kondisi ekonomi yang memburuk di Indonesia pada sektor perbankan, pada tanggal 31 Desember 1998, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 84 Tahun 1998 tentang Program Rekapitalisasi Bank Umum yang bertujuan untuk meningkatkan permodalan bank umum agar dapat memenuhi Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio* yang selanjutnya disebut "CAR") minimum sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Keikutsertaan bank umum dalam Program Rekapitalisasi didasarkan pada persyaratan dan prosedur yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Bersama Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Indonesia No. 53/KMK.017/1999 dan No. 31/12/KEP/GBI tanggal 8 Februari 1999. Berdasarkan Surat Keputusan Bersama tersebut, Pemerintah antara lain harus melakukan Program Rekapitalisasi Bank Umum terhadap seluruh Bank Milik Negara, Bank Pembangunan Daerah dan Bank Umum yang berstatus "*Bank Take Over*" oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional ("BPPN").

Pada tanggal 28 Mei 1999, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 52 Tahun 1999 (PP No. 52/1999) tentang penambahan penyertaan modal Pemerintah Republik Indonesia pada Bank Mandiri melalui penerbitan Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah oleh Menteri Keuangan dengan nilai maksimum Rp137.800.000. Pelaksanaan PP No. 52/1999 diatur dalam Surat Keputusan Bersama Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Indonesia No. 389/KMK.017/1999 dan No. 1/10/KEP/GBI tanggal 29 Juli 1999.

Selama Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah tersebut belum diterbitkan, pada saat itu Bank Mandiri mengakui adanya "Tagihan kepada Pemerintah" sebesar Rp137.800.000 sesuai dengan penegasan Komitmen Pemerintah melalui surat dari Menteri Keuangan No. S-360/MK.017/1999 tanggal 29 September 1999 dan persetujuan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN melalui surat No. S-510/M-PBUMN/1999 tanggal 29 September 1999.

1. UMUM (lanjutan)

c. Rekapitalisasi (lanjutan)

Sesuai dengan Surat Bank Indonesia No. 1/1/GBI/DPIP tanggal 11 Oktober 1999 perihal penerbitan Obligasi/Surat Utang Pemerintah dalam rangka penyertaan modal Pemerintah Republik Indonesia di Bank Mandiri, Bank Indonesia menyetujui tagihan kepada Pemerintah tersebut di atas termasuk dalam modal inti Bank Mandiri *(Tier I)* dalam perhitungan Rasio Kecukupan Modal (CAR) pada tanggal 31 Juli 1999 sampai dengan 30 September 1999, dengan syarat bahwa selambat-lambatnya tanggal 15 Oktober 1999, Obligasi/Surat Utang Pemerintah telah diterima oleh Bank Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 97 Tahun 1999 tanggal 24 Desember 1999 tentang penambahan penyertaan modal Pemerintah di Bank Mandiri dalam rangka Program Rekapitalisasi, Pemerintah menambah penyertaan modal sampai sejumlah maksimum Rp42.200.000, sehingga penyertaan secara keseluruhan menjadi setinggi-tingginya sebesar Rp180.000.000.

Dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 52 dan No. 97 Tahun 1999 tersebut di atas, maka dalam Perjanjian Rekapitalisasi Sementara antara Pemerintah dengan Bank Mandiri beserta perubahannya, Pemerintah telah mengeluarkan Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah dalam 2 (dua) tahap, yaitu sebesar Rp103.000.000 pada tanggal 13 Oktober 1999 dan Rp75.000.000 pada tanggal 28 Desember 1999, sehingga pada tanggal 31 Desember 1999 jumlah keseluruhan Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah yang diterbitkan berdasarkan perjanjian tersebut menjadi sebesar Rp178.000.000.

Berdasarkan Kontrak Manajemen pada tanggal 8 April 2000 antara Bank Mandiri dan Pemerintah, ditetapkan jumlah kebutuhan rekapitalisasi Bank Mandiri adalah sebesar Rp173.931.000 atau lebih kecil dari jumlah Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah. Dari kelebihan tersebut, sebesar Rp1.412.000 digunakan sebagai tambahan modal disetor, sedangkan sisanya sebesar Rp2.657.000 dikembalikan kepada Pemerintah pada tanggal 7 Juli 2000 dalam bentuk Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah sebanyak 2.657.000 (dua juta enam ratus lima puluh tujuh ribu) unit.

Sesuai Surat Menteri Keuangan Republik Indonesia No. S-174/MK.01/2003 tanggal 24 April 2003 tentang pengembalian kelebihan Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah yang sebelumnya digunakan sebagai tambahan modal, Bank Mandiri telah mengembalikan Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah sebesar Rp1.412.000 kepada Pemerintah pada tanggal 25 April 2003 (Catatan 40b).

Menteri Keuangan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Keputusan ("KMK-RI") No. 227/KMK.02/2003 tanggal 23 Mei 2003 dan KMK-RI No. 420/KMK-02/2003 tanggal 30 September 2003 yang antara lain memutuskan jumlah final tambahan penyertaan modal Pemerintah di Bank Mandiri sebesar Rp173.801.315 (Catatan 40b).

d. Penawaran Umum Perdana Saham dan Kuasi-Reorganisasi

Penawaran Umum Perdana Saham Bank Mandiri

Bank Mandiri telah menyampaikan pernyataan pendaftaran sehubungan dengan Penawaran Umum Perdana Saham (*Initial Public Offering* yang selanjutnya disebut *"*IPO*"*) kepada Otoritas Jasa Keuangan ("OJK"), dahulu Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan ("Bapepam dan LK"), pada tanggal 2 Juni 2003 dan telah dinyatakan efektif berdasarkan Surat Ketua Bapepam dan LK No. S-1551/PM/2003 tanggal 27 Juni 2003.

1. UMUM (lanjutan)

d. Penawaran Umum Perdana Saham dan Kuasi-Reorganisasi (lanjutan)

Penawaran Umum Perdana Saham Bank Mandiri (lanjutan)

Nama perusahaan berubah dari semula PT Bank Mandiri (Persero) menjadi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. berdasarkan perubahan anggaran dasar yang dilaksanakan dengan akta notaris Sutjipto, S.H., No. 2 tanggal 1 Juni 2003 dan telah disetujui oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C-12783.HT.01.04.TH.2003 tanggal 6 Juni 2003 dan telah diumumkan pada Berita Negara Republik Indonesia No. 63 tanggal 8 Agustus 2003, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 6590.

Pada tanggal 14 Juli 2003, Bank Mandiri melakukan IPO atas 4.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B, dengan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar saham yang dijual dengan harga Rp675 (nilai penuh) per lembar saham. Penawaran umum kepada masyarakat tersebut merupakan divestasi atas 20,00% saham Bank Mandiri milik Pemerintah (Catatan 40a).

Pada tanggal 14 Juli 2003, sebanyak 19.800.000.000 lembar Saham Biasa Seri B Bank Mandiri telah dicatatkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya berdasarkan surat persetujuan dari Bursa Efek Jakarta No. S-1187/BEJ.PSJ/07-2003 tanggal 8 Juli 2003 dan Bursa Efek Surabaya No. JKT-028/LIST/BES/VII/2003 tanggal 10 Juli 2003.

Kuasi-Reorganisasi

Untuk menghilangkan konsekuensi negatif karena dibebani dengan saldo rugi, Bank Mandiri melakukan kuasi-reorganisasi sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa ("RUPS-LB") tanggal 29 Mei 2003.

Penyesuaian kuasi-reorganisasi telah dibukukan pada tanggal 30 April 2003, di mana saldo rugi sebesar Rp162.874.901 dieliminasi ke akun tambahan modal disetor/agio saham.

Anggaran Dasar Bank Mandiri telah mengalami perubahan sehubungan dengan perubahan tambahan modal disetor karena adanya kuasi-reorganisasi sesuai dengan Akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 130 tanggal 29 September 2003 dan telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C-25309.HT.01.04.TH.2003 tanggal 23 Oktober 2003 dan diumumkan pada Berita Negara Republik Indonesia No. 910 tanggal 23 Oktober 2003, Tambahan No. 93.

Pada tanggal 30 Oktober 2003, RUPS-LB Bank Mandiri menyetujui kuasi-reorganisasi pada tanggal 30 April 2003 tersebut sebagaimana terdapat dalam akta notaris Sutjipto, S.H., No. 165 tanggal 30 Oktober 2003.

e. Divestasi Kepemilikan Saham oleh Pemerintah

Pada tanggal 11 Maret 2004, Pemerintah telah melakukan divestasi lanjutan atas 10,00% kepemilikan di Bank Mandiri atau sebanyak 2.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B melalui *private placements* (Catatan 40a).

f. Penawaran Umum Obligasi Subordinasi, Penawaran Umum Terbatas Saham dan Perubahan Modal Saham Bank Mandiri

Penawaran Umum Obligasi Subordinasi Bank Mandiri

Pada tanggal 3 Desember 2009, Bank Mandiri mendapat persetujuan efektif dari Ketua Bapepam dan LK dengan suratnya No. S-10414/BL/2009 tanggal 3 Desember 2009 untuk melakukan penawaran umum Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 dengan nilai nominal sebesar Rp3.500.000. Pada tanggal 14 Desember 2009, obligasi tersebut telah dicatat pada Bursa Efek Indonesia (Catatan 37).

1. UMUM (lanjutan)

f. Penawaran Umum Obligasi Subordinasi, Penawaran Umum Terbatas Saham dan Perubahan Modal Saham Bank Mandiri (lanjutan)

Penawaran Umum Terbatas Saham Bank Mandiri

Untuk penguatan struktur permodalan, Bank Mandiri meningkatkan modal ditempatkan dan disetor melalui Penawaran Umum Terbatas ("PUT") dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu ("HMETD") dan terkait dengan PUT tersebut, Bank Mandiri telah menyampaikan pernyataan pendaftaran pertama dan kedua kepada Otoritas Jasa Keuangan ("OJK"), dahulu Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan ("Bapepam dan LK"), pada tanggal 26 Desember 2010 dan tanggal 18 Januari 2011. Bapepam dan LK berdasarkan Surat Pelaksana Ketua Bapepam dan LK No. S-807/BL/2011 tanggal 27 Januari 2011 menyatakan bahwa pendaftaran PUT dengan HMETD Bank Mandiri tersebut telah efektif dan juga telah memperoleh persetujuan pemegang saham sesuai hasil keputusan RUPS-LB tanggal 28 Januari 2011 sebagaimana terdapat dalam Akta Notaris Dr. A. Partomuan Pohan, S.H., LLM No. 15 tanggal 25 Februari 2011 yang telah dilaporkan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan bukti penerimaan laporan No. AHU-AH.01.10-07446 tanggal 10 Maret 2011 dan telah didaftarkan pada Daftar Perseroan No. AHU-0019617.AH.01.09 Tahun 2011 tanggal 10 Maret 2011.

Jumlah HMETD yang diterbitkan Bank Mandiri adalah sebanyak 2.336.838.591 lembar saham dengan harga sebesar Rp5.000 (nilai penuh) per lembar yang telah ditetapkan pada tanggal 25 Januari 2011 dan pelaksanaan periode perdagangan HMETD dimulai tanggal 14 Februari 2011 sampai dengan 21 Februari 2011.

Pemerintah Republik Indonesia sebagai pemegang saham mayoritas Bank Mandiri, tidak melaksanakan haknya untuk memperoleh HMETD, namun mengalihkannya kepada pemegang saham publik lainnya, sehingga komposisi persentase kepemilikan saham Pemerintah pada Bank Mandiri menjadi berkurang atau mengalami dilusi dari sebesar 66,68% sebelum periode pelaksanaan HMETD menjadi sebesar 60,00% setelah pelaksanaan HMETD.

Perubahan Modal Saham Bank Mandiri

Rincian Perubahan Modal Saham Ditempatkan dan Disetor (Catatan 40a) adalah sebagai berikut:

	Jumlah Saham
Setoran awal dalam pendirian oleh Pemerintah di tahun 1998	4.000.000
Penambahan modal disetor oleh Pemerintah di tahun 1999	251.000
	4.251.000
Penambahan modal disetor oleh Pemerintah di tahun 2003	5.749.000
	10.000.000
Penurunan nilai nominal saham dari Rp1.000.000 (nilai penuh) menjadi Rp500 (nilai penuh) per saham melalui *stock split* di tahun 2003	20.000.000.000
Saham yang berasal dari konversi MSOP I pada tahun 2004	132.854.872
Saham yang berasal dari konversi MSOP I pada tahun 2005	122.862.492
Saham yang berasal dari konversi MSOP I pada tahun 2006	71.300.339
Saham yang berasal dari konversi MSOP II pada tahun 2006	304.199.764
Saham yang berasal dari konversi MSOP I pada tahun 2007	40.240.621
Saham yang berasal dari konversi MSOP II pada tahun 2007	343.135
Saham yang berasal dari konversi MSOP III pada tahun 2007	77.750.519
Saham yang berasal dari konversi MSOP I pada tahun 2008	8.107.633
Saham yang berasal dari konversi MSOP II pada tahun 2008	399.153
Saham yang berasal dari konversi MSOP III pada tahun 2008	147.589.260
Saham yang berasal dari konversi MSOP II pada tahun 2009	86.800
Saham yang berasal dari konversi MSOP III pada tahun 2009	64.382.217
Saham yang berasal dari konversi MSOP II pada tahun 2010	6.684.845
Saham yang berasal dari konversi MSOP III pada tahun 2010	19.693.092
Penambahan modal melalui PUT dengan HMETD pada tahun 2011	2.336.838.591
	23.333.333.333

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi

Entitas Anak yang tercakup dalam laporan keuangan konsolidasian pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

Nama Entitas Anak	Jenis Usaha	Kedudukan	Persentase Kepemilikan 2014	Persentase Kepemilikan 2013
PT Bank Syariah Mandiri (BSM)	Perbankan Syariah	Jakarta	99,99	99,99
Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL)	Perbankan	London	100,00	100,00
PT Mandiri Sekuritas	Sekuritas	Jakarta	99,99	99,99
PT Bank Sinar Harapan Bali (BSHB)	Perbankan	Denpasar	93,23	93,23
PT Mandiri Tunas Finance (MTF)	Pembiayaan Konsumen	Jakarta	51,00	51,00
Mandiri International Remittance Sendirian Berhad (MIR)	Layanan *Remittance*	Kuala Lumpur	100,00	100,00
PT AXA Mandiri Financial Services	Asuransi Jiwa	Jakarta	51,00	51,00
PT Mandiri AXA General Insurance (MAGI)	Asuransi Kerugian	Jakarta	60,00	60,00
PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia	Asuransi Jiwa	Jakarta	60,00 *)	-

*) Efektif sejak tanggal 2 Mei 2014

Jumlah aset Entitas Anak tersebut pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 (sebelum eliminasi) masing-masing berjumlah Rp107.781.308 dan Rp94.293.194 atau 12,61% dan 12,86% dari jumlah aset konsolidasian.

PT Bank Syariah Mandiri

PT Bank Syariah Mandiri ("BSM") adalah perusahaan yang menyelenggarakan usaha bank dengan prinsip perbankan syariah, didirikan di Republik Indonesia pada tanggal 15 Juni 1955 dengan nama PT Bank Industri Nasional ("PT Bina"). Selanjutnya PT Bina berubah menjadi PT Bank Maritim Indonesia pada tanggal 4 Oktober 1967 dan kemudian berubah menjadi PT Bank Susila Bhakti pada tanggal 10 Agustus 1973, yang merupakan Entitas Anak dari BDN. Perubahan nama perusahaan terakhir adalah berdasarkan Akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 23 tanggal 8 September 1999, yaitu menjadi PT Bank Syariah Mandiri. BSM memperoleh ijin usaha sebagai bank umum berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 275122/U.M.II pada tanggal 19 Desember 1995 dan memulai kegiatan operasionalnya secara syariah pada tahun 1999.

Pada tanggal 18 Maret 2011, Bank Mandiri melakukan penambahan penyertaan modal dalam bentuk tunai pada Entitas Anak, sebesar Rp200.000. Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat tertanggal 31 Januari 2011 dan Keputusan Pemegang Saham Di Luar Rapat (*circular resolution*) tertanggal 28 Februari 2011 atas penambahan penyertaan modal tersebut.

Pada tanggal 29 Desember 2011, Bank Mandiri melakukan penambahan penyertaan modal dalam bentuk tunai pada Entitas Anak, sebesar Rp300.000. Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat tertanggal 27 Desember 2011 dan Keputusan Pemegang Saham Di Luar Rapat (*circular resolution*) tertanggal 29 Desember 2011 atas penambahan penyertaan modal tersebut.

Pada tanggal 21 Desember 2012, Bank Mandiri melakukan penambahan penyertaan modal dalam bentuk tunai pada Entitas Anak, sebesar Rp300.000. Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat tertanggal 21 Desember 2012 dan Keputusan Pemegang Saham Di Luar Rapat (*circular resolution*) tertanggal 21 Desember 2012 atas penambahan penyertaan modal tersebut.

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT Bank Syariah Mandiri (lanjutan)

Pada tanggal 30 Desember 2013, Bank Mandiri melakukan penambahan penyertaan modal non tunai dalam bentuk tanah dan bangunan (*inbreng*) pada Entitas Anak, sebesar Rp30.778. Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat tertanggal 19 Desember 2013 dan Keputusan Pemegang Saham di Luar Rapat (*circular resolution*) tertanggal 27 Desember 2013 atas penambahan penyertaan modal tersebut.

Bank Mandiri (Europe) Limited

Bank Mandiri (Europe) Limited ("BMEL") didirikan di London, Inggris pada tanggal 22 Juni 1999 berdasarkan "*The Companies Act 1985 of the United Kingdom*". BMEL didirikan melalui konversi dari Bank Exim cabang London menjadi Entitas Anak dan efektif beroperasi sejak 31 Juli 1999. BMEL yang berlokasi di London, Inggris, bertindak sebagai bank komersial untuk mewakili kepentingan Bank Mandiri.

PT Mandiri Sekuritas

PT Mandiri Sekuritas didirikan di Jakarta pada tanggal 31 Juli 2000 berdasarkan akta notaris Ny. Vita Buena, S.H., menggantikan Notaris Sutjipto, S.H., No. 116 melalui penggabungan usaha PT Bumi Daya Sekuritas ("BDS"), PT Exim Sekuritas ("ES") dan PT Merincorp Securities Indonesia ("MSI") yang ditempuh dengan cara meleburkan BDS dan ES ke dalam MSI. MSI memperoleh ijin usaha sebagai perantara perdagangan portofolio efek dan penjamin emisi portfolio efek dari Ketua Badan Pengawas Pasar Modal ("Bapepam") berdasarkan surat keputusan No. KEP-12/PM/1992 dan No. KEP-13/PM/1992 dan memulai kegiatan operasionalnya pada tanggal 23 Januari 1992. Penggabungan usaha tersebut disetujui oleh Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia pada tanggal 25 Agustus 2000 berdasarkan Surat Keputusan No. C-18762.HT.01.01-TH.2000 dan ijin usaha yang diperoleh MSI sebelumnya masih bisa tetap digunakan oleh PT Mandiri Sekuritas. PT Mandiri Sekuritas memiliki 99,90% dari total saham PT Mandiri Manajemen Investasi, Entitas Anak yang didirikan tanggal 26 Oktober 2004 dan bergerak di bidang manajemen dan penasehat investasi.

Pada tanggal 28 Desember 2012, Bank Mandiri melakukan penambahan penyertaan modal dalam bentuk tunai pada Entitas Anak, sebesar Rp29.512. Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat tertanggal 31 Oktober 2012 dan Keputusan Pemegang Saham Di Luar Rapat (*circular resolution*) tertanggal 27 Desember 2012 atas penambahan penyertaan modal tersebut. Setelah dilaksanakannya penambahan penyertaan modal tersebut, porsi kepemilikan Bank Mandiri pada Mandiri Sekuritas meningkat dari 95,69% menjadi 99,99% dari total seluruh saham yang telah dikeluarkan Mandiri Sekuritas.

PT Bank Sinar Harapan Bali

PT Bank Sinar Harapan Bali ("BSHB") didirikan pada tanggal 3 November 1992 berdasarkan akta notaris Ida Bagus Alit Sudiatmika, S.H., No. 4 di Denpasar. BSHB memperoleh ijin usaha berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 77/KMK.017/1994 dan memulai kegiatan operasionalnya pada tanggal 10 Maret 1999. Pada tanggal 3 Mei 2008 dilangsungkan penandatanganan Akta Akuisisi antara pemegang saham BSHB dan Bank Mandiri, sebagaimana tertuang dalam Akta Akuisisi No. 4 tanggal 3 Mei 2008 dibuat oleh I Wayan Sugitha, S.H., Notaris di Denpasar. Penandatanganan Akta Akuisisi ini menandai awal kepemilikan Bank Mandiri atas 80,00% saham BSHB, dimana selanjutnya pengelolaan BSHB akan dilakukan secara terpisah dari Bank Mandiri sebagai bank yang tetap berdiri sendiri (*stand-alone bank*) dengan fokus utama pada pengembangan bisnis Mikro dan Usaha Kecil.

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT Bank Sinar Harapan Bali (lanjutan)

Pada tanggal 22 Oktober 2009, Bank telah melakukan penambahan penyertaan modal pada BSHB sebesar 1,46% dari total seluruh saham yang telah dikeluarkan dan disetor penuh, atau sebesar Rp1.460.657.000 (nilai penuh) dengan melakukan pembelian seluruh saham BSHB yang dimiliki oleh Direktur Utama sebanyak 2.921.314 lembar saham, sebagaimana terdapat dalam Akta Jual Beli Saham No. 52 tanggal 22 Oktober 2009 yang dibuat dihadapan Notaris Ni Wayan Widastri, S.H., Notaris di Denpasar, Bali.

Penambahan penyertaan modal Bank Mandiri pada BSHB tersebut dilaksanakan dalam rangka memenuhi ketentuan Bank Indonesia tentang *Good Corporate Governance* yang antara lain mensyaratkan Direktur Utama Bank harus berasal dari pihak yang independen. Penambahan penyertaan Bank Mandiri di BSHB telah mendapatkan persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana terdapat dalam surat No. 11/103/DPB1/TPB1-1 tanggal 21 Agustus 2009.

Setelah dilaksanakannya penambahan penyertaan modal tersebut, porsi kepemilikan Bank Mandiri pada BSHB meningkat dari 80,00% menjadi 81,46% dari total seluruh saham yang telah dikeluarkan BSHB dengan total nilai penyertaan sebesar Rp81.461 dari semula Rp80.000.

Pada tanggal 28 Mei 2013, Bank telah melakukan penambahan penyertaan modal pada BSHB sebesar 11,77% dari total seluruh saham yang telah dikeluarkan dan disetor penuh, atau sebesar Rp32.377.072.750 (nilai penuh) dengan melakukan pembelian saham BSHB yang dimiliki oleh beberapa pemegang saham minoritas dengan total sebanyak 23.546.962 lembar saham (nilai penuh). Penambahan penyertaan Bank pada BSHB telah mendapatkan persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana terdapat dalam surat Bank Indonesia No. 15/33/DPB1/PB1-1 tanggal 6 Mei 2013.

Goodwill yang timbul dari akuisisi BSHB sebesar Rp19.219 diamortisasi dengan menggunakan metode garis lurus selama 5 (lima) tahun dengan pertimbangan atas estimasi manfaat ekonomis atas *goodwill* tersebut. Saldo *goodwill* yang belum diamortisasi pada tanggal 31 Desember 2014 sebesar adalah Rp21.043. Bank secara berkala melakukan evaluasi terhadap penurunan nilai *goodwill* tersebut sesuai PSAK 22 “Kombinasi Bisnis” (lihat Catatan 2s).

Pada tanggal 22 Desember 2014, BSHB mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang menyetujui penerbitan 800.000.000 (nilai penuh) saham baru yang dibeli oleh Bank Mandiri, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero). Transaksi ini akan menyebabkan perubahan komposisi kepemilikan pemegang saham yang akan berlaku efektif setelah menerima persetujuan OJK (lihat Catatan 62.e).

PT Mandiri Tunas Finance

PT Mandiri Tunas Finance (“MTF”, dahulu PT Tunas Financindo Sarana (“TFS”)) adalah perusahaan yang bergerak dalam kegiatan pembiayaan konsumen. MTF didirikan berdasarkan akta notaris Misahardi Wilamarta, S.H., No. 262 tanggal 17 Mei 1989 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dalam Surat Keputusan No. C2-4868.HT.01.01.TH.89 tanggal 1 Juni 1989 serta diumumkan dalam Lembaran Berita Negara No. 57, Tambahan No. 1369 tanggal 18 Juli 1989. Kegiatan komersial MTF dimulai tahun 1989. MTF memperoleh ijin usaha sebagai perusahaan pembiayaan dalam bidang sewa menyewa biasa, anjak piutang dan pembiayaan konsumen dari Menteri Keuangan berdasarkan surat keputusan No. 1021/KMK.13/1989 tanggal 7 September 1989, No. 54/KMK.013/1992 tanggal 15 Januari 1992 dan No. 19/KMK.017/2001 tanggal 19 Januari 2001. Sesuai dengan Akta Notaris Dr. A. Partomuan Pohan, S.H., LLM pada tanggal 6 Februari 2009, dilakukan penandatanganan Akta Jual Beli antara pemegang saham MTF (PT Tunas Ridean Tbk. dan PT Tunas Mobilindo Parama) dengan Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri mengakuisisi 51,00% kepemilikan saham atas MTF melalui pembelian 1.275.000.000 lembar saham MTF (nilai nominal Rp100 (nilai penuh)) per lembar saham dengan harga Rp290.000.

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT Mandiri Tunas Finance (lanjutan)

Pengalihan 51,00% kepemilikan kepada Bank Mandiri ini telah disahkan dalam RUPS-LB MTF sebagaimana tertuang dalam Berita Acara RUPS-LB No. 8 tanggal 6 Februari 2009 dan telah dicatatkan dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagaimana ditegaskan melalui Surat Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-AH.01.10-01575 tertanggal 11 Maret 2009.

Akuisisi ini juga telah disetujui oleh Bank Indonesia melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 11/3/DPB1/TPB1-1 tertanggal 8 Januari 2009.

Perubahan nama TFS menjadi MTF dilaksanakan pada tanggal 26 Juni 2009, sesuai Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT Tunas Financindo Sarana No. 181 tanggal 26 Juni 2009 yang ditandatangani oleh Notaris Dr. Irawan Soerodjo, S.H., Msi. Anggaran dasar tersebut telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. AHU-4056.AH.01.02.TH.09 pada tanggal 26 Agustus 2009.

Goodwill yang timbul dari akuisisi MTF sebesar Rp156.807 diamortisasi dengan menggunakan metode garis lurus selama 5 (lima) tahun dengan pertimbangan atas estimasi manfaat ekonomis atas *goodwill* tersebut. Saldo *goodwill* yang belum diamortisasi pada tanggal 31 Desember 2010 adalah sebesar Rp96.697. Bank secara berkala melakukan evaluasi terhadap penurunan nilai *goodwill* tersebut sesuai PSAK 22 “Kombinasi Bisnis” (lihat Catatan 2s).

Mandiri International Remittance Sendirian Berhad

Mandiri International Remittance Sendirian Berhad (“MIR”) merupakan Entitas Anak yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Bank Mandiri dan menjadi badan hukum Malaysia sejak tanggal 17 Maret 2009 dengan registrasi No. 850077-P. MIR merupakan perusahaan penyedia jasa pengiriman uang (*remittances*) di bawah ketentuan Bank Negara Malaysia (“BNM”). MIR telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia (“BI”) melalui surat No. 10/548/DPB1 tanggal 14 November 2008 dan persetujuan dari BNM untuk melakukan kegiatan operasional melalui surat No. KL.EC.150/1/8562 tanggal 18 November 2009. Pembukaan kantor MIR dilakukan pada tanggal 29 November 2009 yang berlokasi di Kuala Lumpur, Malaysia. Pelayanan MIR masih terbatas pada jasa pengiriman uang kepada rekening di Bank Mandiri.

PT AXA Mandiri Financial Services

PT AXA Mandiri Financial Services ("AXA Mandiri") merupakan perusahaan *Joint Venture* antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (“Bank Mandiri”) dengan National Mutual International Pty Ltd (“NMI”) yang bergerak dibidang Asuransi Jiwa. AXA Mandiri didirikan dengan nama PT Asuransi Jiwa Staco Raharja pada 30 September 1991 dengan Akta Notaris Muhani Salim, S.H., No. 179. Akta pendirian disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui surat No. C2-6144.HT.01.01.TH.91 tanggal 28 Oktober 1991. Perusahaan mendapatkan surat keputusan Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan No. KEP.605/KM.13/1991 tentang Pemberian Ijin Usaha Asuransi Jiwa Nasional dan memulai kegiatan operasionalnya pada tanggal 4 Desember 1991. Nama perusahaan lalu berubah menjadi PT Asuransi Jiwa Mandiri dan selanjutnya berubah menjadi PT AXA Mandiri Financial Services. Perubahan ini disetujui oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia dalam surat No. C-28747.HT.01.04.TH.2003 pada tanggal 10 Desember 2003 dan diumumkan pada Lembaran Berita Negara No. 64, Tambahan No. 7728 tanggal 10 Agustus 2004 dengan komposisi pemegang saham NMI sebesar 51,00% dan Bank Mandiri sebesar 49,00%.

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT AXA Mandiri Financial Services (lanjutan)

Pada Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 17 Mei 2010 (dalam pasal 7), pemegang saham Bank Mandiri telah menyetujui pembelian saham oleh Bank sebesar 2,00% dari jumlah saham yang diterbitkan dan disetor penuh secara langsung dari NMI.

Pada tanggal 20 Agustus 2010, Bank Mandiri menandatangani perjanjian jual beli (Akta Jual Beli - AJB) atas pembelian 2.027.844 (dua juta dua puluh tujuh ribu delapan ratus empat puluh empat) lembar saham (seharga Rp48.427) atau 2,00% dari saham ditempatkan dan disetor penuh dari NMI di hadapan notaris Dr. A. Partomuan Pohan, S.H., LLM. Penambahan kepemilikan di AXA Mandiri telah disetujui oleh Bank Indonesia melalui suratnya No. 12/71/DPB1/TPB1-1 pada tanggal 22 Juli 2010. Setelah pembelian ini persentase kepemilikan Bank pada AXA Mandiri meningkat menjadi 51,00%.

Goodwill yang timbul dari akuisisi AXA Mandiri sebesar Rp40.128 diamortisasi dengan menggunakan metode garis lurus selama 5 (lima) tahun dengan pertimbangan atas estimasi manfaat ekonomis atas *goodwill* tersebut. Saldo *goodwill* yang belum diamortisasi pada tanggal 31 Desember 2010 adalah sebesar Rp37.194. Bank secara berkala melakukan evaluasi terhadap penurunan nilai *goodwill* tersebut sesuai PSAK 22 “Kombinasi Bisnis” (lihat Catatan 2s).

PT Mandiri AXA General Insurance

PT Mandiri AXA General Insurance (“MAGI”) merupakan perusahaan ventura bersama antara Bank Mandiri dengan AXA Société Anonyme yang bergerak di bidang asuransi kerugian. MAGI sebelumnya bernama PT Maskapai Asuransi Dharma Bangsa (PT Insurance Society Dharma Bangsa Ltd) yang didirikan berdasarkan Akta Notaris Sie Khwan Djioe No. 109 tanggal 28 Juli 1961 di Jakarta dan memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman melalui Daftar Penetapan Menteri Kehakiman No. J.A.5/11/4 tanggal 20 Januari 1962. Nama perusahaan PT Maskapai Asuransi Dharma Bangsa mengalami perubahan menjadi PT Asuransi Dharma Bangsa dengan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H. No. 54 tanggal 17 Desember 1997 dan telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-2421.HT.01.04.TH.98 tanggal 26 Maret 1998.

Pada Rapat Umum Pemegang Saham Bank Mandiri tanggal 23 Mei 2011, pemegang saham Bank Mandiri telah menyetujui rencana penyertaan modal oleh Bank Mandiri dalam bentuk akuisisi atas 120.000 (seratus dua puluh ribu) lembar saham baru yang akan diterbitkan oleh PT Asuransi Dharma Bangsa. Penyertaan modal Bank Mandiri pada PT Asuransi Dharma Bangsa tersebut telah memperoleh persetujuan Bank Indonesia melalui suratnya No. 13/59/DPB1/TPB1-1 pada tanggal 28 Juli 2011.

Pada tanggal 11 Oktober 2011, Bank Mandiri melakukan pembelian 120.000 (seratus dua puluh ribu) lembar saham baru yang diterbitkan oleh PT Asuransi Dharma Bangsa dengan total nilai Rp60.000 dan telah dicatatkan dalam Akta Akuisisi Notaris Yualita Widyadhari, S.H. No. 23 tanggal 11 Oktober 2011. Setelah pembelian saham tersebut, Bank Mandiri menjadi pemegang saham PT Asuransi Dharma Bangsa dengan persentase kepemilikan sebesar 60,00% yang telah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham PT Asuransi Dharma Bangsa sesuai Akta Notaris Yualita Widyadhari, S.H. No. 22 tanggal 11 Oktober 2011 dan telah disampaikan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta telah diterima melalui suratnya No. AHU-AH.01.10-10-33252 tanggal 17 Oktober 2011 perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar PT Asuransi Dharma Bangsa.

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT Mandiri AXA General Insurance (lanjutan)

Selanjutnya, nama perusahaan PT Asuransi Dharma Bangsa telah diubah menjadi PT Mandiri AXA General Insurance sesuai dengan Akta Notaris Yualita Widyadhari, S.H. No. 90 tanggal 18 Oktober 2011 dan telah disampaikan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta telah diterima melalui suratnya No. AHU-51976.AH.01.02 tanggal 25 Oktober 2011 perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar PT Mandiri AXA General Insurance.

Dalam menjalankan usahanya, MAGI telah memperoleh izin usaha dari Biro Perasuransian Bapepam dan LK Kementerian Keuangan Republik Indonesia melalui surat No. S-12583/BL/2011 tanggal 22 November 2011 perihal Penyampaian Salinan Keputusan Menteri Keuangan tentang Pemberlakuan Izin Usaha di Bidang Asuransi Kerugian Sehubungan Perubahan Nama PT Asuransi Dharma Bangsa menjadi PT Mandiri AXA General Insurance.

Otoritas Jasa Keuangan melalui surat No. S-42/PB.31/2014 tanggal 14 Mei 2014 dan surat No. 5-94/PB.31/2014 tanggal 31 Oktober 2014 telah menyetujui Penambahan Penyertaan Modal PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada PT Mandiri AXA General Insurance, sebesar Rp24.000 dan Rp63.000. Penambahan penyertaan modal tersebut telah disetujui oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) MAGI secara sirkuler sebagaimana dinyatakan dalam Akta Notaris Wiwiek Widhi Astuti No. 20 tanggal 6 Juni 2014 dan No. 27 tanggal 21 November 2014 telah disetujui oleh Kementerian Hukum dan HAM dengan nomor AHU-03896.40.20.2014 tanggal 12 Juni 2014 dan nomor AHU-08879.40.21.2014 tanggal 26 November 2014. Penambahan penyertaan modal tersebut tidak merubah komposisi pemegang saham MAGI yang sahamnya dimiliki oleh Bank Mandiri sebesar 60% dan AXA S.A sebesar 40% .

PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia

PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia (“InHealth”) didirikan berdasarkan Akta Notaris NM Dipo Nusantara Pua Upa, SH, Nomor 2 tanggal 6 Oktober 2008 dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Nomor AHU-90399.AH.01.01 tanggal 26 November 2008. InHealth telah mendapatkan Izin Usaha dibidang Asuransi Jiwa yang tertuang dalam Salinan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KEP-381KM.1012009 tanggal 20 Maret 2009.

Pada tanggal 2 Mei 2014 Bank dengan PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual telah menandatangani perjanjian Jual Beli atas kepemilikan saham di InHealth yang telah dicatatkan dalam Akta Jual Beli Saham No. 01 tanggal 2 Mei 2014 oleh Notaris Mala Mukti SH, LLM.

Dengan telah dilakukannya penandatanganan Akta Jual Beli tersebut, Bank Mandiri telah efektif menjadi pemegang saham mayoritas di InHealth dengan porsi kepemilikan sebesar 60% dimana BPJS Kesehatan memiliki porsi kepemilikan 20% dan PT Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing sebesar 10%. Perubahan kepemilikan saham tersebut telah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham InHealth sesuai Akta Notaris Mala Mukti SH LLM No. 19 tanggal 5 Mei 2014 dan telah disampaikan kepada Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta telah diterima melalui suratnya No. AHU-06507.40.22.2014 tanggal 5 Mei 2014 perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia.

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia (lanjutan)

Perubahan Anggaran Dasar InHealth dilakukan sesuai dengan Perjanjian Pemegang Saham yang telah ditandatangani pada 23 Desember 2013 dan telah dicatatkan dalam Akta Notaris Mala Mukti SH LLM No. 20 tanggal 5 Mei 2014 perubahan ini telah disampaikan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia serta telah diterima melalui suratnya No. AHU-01805.40.21.2014 tanggal 6 Mei 2014.

Penandatanganan Akta Jual Beli tersebut merupakan pelaksanaan tahap pertama transaksi akuisisi InHealth sesuai dengan Perjanjian Jual Beli Saham Bersyarat yang telah ditandatangani pada tanggal 23 Desember 2013, pengalihan saham tahap dua sedang menunggu persetujuan dari OJK (lihat Catatan 62.f).

Bank telah memperoleh persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan pada tanggal 27 Februari 2014 terkait rencana akuisisi InHealth. Selanjutnya, Bank juga telah menerima persetujuan rencana tersebut dari regulator atas transaksi tahap 1 sesuai Surat No.S-37/PB/31/2014 tanggal 17 April 2014.

Bank Mandiri mengambil alih kepemilikan di InHealth sebesar 60% dengan nilai Rp990.000 dan *goodwill* yang timbul dari akuisisi InHealth adalah sebesar Rp268.181. Bank secara berkala melakukan evaluasi terhadap penurunan nilai *goodwill* tersebut sesuai PSAK 22 “Kombinasi Bisnis” (lihat Catatan 2s).

PT Usaha Gedung Mandiri

PT Usaha Gedung Mandiri (“UGM”, dahulu PT Usaha Gedung Bank Dagang Negara (“UGBDN”)) adalah perusahaan yang bergerak dalam kegiatan jasa pengelolaan dan penyewaan gedung, didirikan berdasarkan akta notaris Abdul Latief, S.H., No. 104 tanggal 29 Oktober 1971 di Jakarta dan memulai kegiatan operasionalnya pada tahun tersebut. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan akta notaris Hadijah, SH nomor 11 tanggal 9 Mei 2011 dan telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-32285.AHA.01.02 Tahun 2011 tanggal 28 Juni 2011. UGBDN memiliki 25,00% modal saham di PT Pengelola Investama Mandiri (“PIM”), suatu perusahaan yang didirikan untuk mengelola penyertaan-penyertaan *ex-legacy* yang kepemilikannya sudah dialihkan menjadi kepemilikan atas nama PIM.

Perubahan nama UGBDN menjadi UGM dilaksanakan pada tanggal 9 November 2012, sesuai Akta perubahan anggaran dasar No. 44 tanggal 26 September 2012 yang ditandatangani oleh Notaris Hadijah, S.H., MKn mengenai perubahan logo entitas dan perubahan nama Perseroan, dari semula bernama PT Usaha Gedung Bank Dagang Negara menjadi bernama PT Usaha Gedung Mandiri. Anggaran dasar tersebut telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. AHU-57420.AH.01.02 pada tanggal 9 November 2012.

Bank Mandiri melakukan penjualan seluruh kepemilikan saham di Entitas Anak kepada entitas-entitas sepengendali dengan harga jual sebesar Rp132.000. Pengalihan kepemilikan saham tersebut berlaku efektif setelah Bank menerima seluruh pembayaran dari hasil penjualan tersebut pada tanggal 19 Desember 2013. Bank mencatat selisih antara harga jual dan nilai tercatat penyertaan masing-masing sebesar (Rp5.429) di laporan keuangan konsolidasian dan sebesar Rp46.468 di laporan keuangan entitas induk sebagai tambahan modal disetor/agio saham (Catatan 40b).

1. UMUM (lanjutan)

g. Entitas Anak dan Perusahaan Asosiasi (lanjutan)

PT Bumi Daya Plaza

PT Bumi Daya Plaza ("BDP") adalah perusahaan yang bergerak dalam kegiatan jasa pengelolaan dan penyewaan gedung, didirikan di Jakarta, Indonesia berdasarkan akta notaris Ny. Subagyo Reksodipuro, S.H., No. 33 tanggal 22 Desember 1978 dan memulai kegiatan operasionalnya pada tahun tersebut. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan dimana perubahan terakhir telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan No. AHU-27050.AH.01.02. Tahun 2010, tanggal 26 Mei 2010. Perubahan tersebut telah terdaftar di Daftar Perseroan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-0040061.AH.01.09. Tahun 2010 tanggal 26 Mei 2010. BDP memiliki 75,00% modal saham PIM.

Bank Mandiri melakukan penjualan seluruh kepemilikan saham di Entitas Anak kepada entitas-entitas sepengendali dengan harga jual sebesar Rp264.000. Pengalihan kepemilikan saham tersebut berlaku efektif setelah Bank menerima seluruh pembayaran dari hasil penjualan tersebut pada tanggal 19 Desember 2013. Bank mencatat selisih antara harga jual dan nilai tercatat penyertaan masing-masing sebesar Rp119.246 di laporan keuangan konsolidasian dan sebesar Rp227.464 laporan keuangan entitas induk sebagai tambahan modal disetor/agio saham (Catatan 40b).

h. Struktur dan Manajemen

Kantor pusat Bank Mandiri berkedudukan di Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36 - 38 Jakarta Selatan, Indonesia. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, struktur dan jumlah kantor dalam dan luar negeri Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

	2014*)	2013*)
Kantor wilayah dalam negeri	12	12
Cabang dalam negeri:		
Kantor Area	74	70
Kantor *Branch*	1.080	992
Kantor Mandiri Mitra Usaha	897	687
Cash Outlet	261	301
	2.312	2.050
Cabang luar negeri	6	5

*) Tidak diaudit.

Pada tanggal 31 Desember 2014, Bank Mandiri memiliki cabang-cabang luar negeri yang berlokasi di Cayman Islands, Singapura, Hong Kong, Dili Timor Leste, Shanghai (Republik Rakyat Cina) dan Dili Timor Plaza.

Untuk mendukung pencapaian visi Bank Mandiri, yaitu *"To be Indonesia's most admired and progressive financial institution"*, Bank Mandiri membagi struktur organisasinya menjadi *Strategic Business Units (SBU)*. Secara garis besar, *SBU* dimaksud terdiri dari tiga kelompok besar, yaitu:

1. *Business Units*, berfungsi sebagai motor utama pengembangan bisnis Bank yang terdiri dari 7 (tujuh) Direktorat yaitu *Institutional Banking*, *Corporate Banking, Commercial & Business Banking, Consumer Finance, Micro & Retail Banking, Treasury, Financial Institution & Special Asset Management* dan *Transaction Banking*;

1. UMUM (lanjutan)

h. Struktur dan Manajemen (lanjutan)

2. *Corporate Center*, berfungsi untuk menangani hal-hal strategis korporasi serta dukungan kebijakan perseroan yang terdiri dari 7 (tujuh) Direktorat yaitu *Risk Management, Compliance & Legal*, *Finance & Strategy*, *Retail Risk, Change Management Office, Internal Audit* dan *Human Capital*;
3. *Shared Services* berupa *supporting unit* yang mendukung operasional Bank secara keseluruhan yang ditangani oleh Direktorat *Technology & Operations.*

Efektif 1 Januari 2015 Bank melakukan perubahan struktur organisasi dan pembidangan serta wewenang anggota direksi (lihat Catatan 66).

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, susunan Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

		2014	2013
Dewan Komisaris			
Komisaris Utama	:	Mahmuddin Yasin	Edwin Gerungan
Komisaris	:	-	Wahyu Hidayat
Komisaris Independen	:	Pradjoto	Pradjoto
Komisaris Independen	:	-	Gunarni Soeworo
Komisaris Independen	:	Krisna Wijaya	Krisna Wijaya
Komisaris	:	-	Agus Suprijanto
Komisaris	:	Abdul Aziz	Abdul Aziz
Komisaris	:	Askolani	-
Komisaris Independen	:	Aviliani	-
Komisaris Independen	:	Anton Hermanto Gunawan	-

		2014	2013
Direksi			
Direktur Utama	:	Budi Gunadi Sadikin	Budi Gunadi Sadikin
Wakil Direktur Utama	:	Riswinandi	Riswinandi
Direktur *Institutional Banking*	:	Abdul Rachman	Abdul Rachman
Direktur *Risk Management*	:	Sentot A. Sentausa	Sentot A. Sentausa
Direktur *Compliance & Human Capital*	:	-	Ogi Prastomiyono
Direktur *Compliance & Legal*	:	Ogi Prastomiyono	-
Direktur *Finance & Strategy*	:	Pahala N. Mansury	Pahala N. Mansury
Direktur *Corporate Banking*	:	Fransisca N. Mok	Fransisca N. Mok
Direktur *Commercial & Business Banking*	:	Sunarso	Sunarso
Direktur *Technology & Operations*	:	Kresno Sediarsi	Kresno Sediarsi
Direktur *Treasury, Financial Institution & Special Asset Management*	:	Royke Tumilaar	Royke Tumilaar
Direktur *Micro & Retail Banking*	:	Hery Gunardi	Hery Gunardi

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Komite Audit Bank Mandiri terdiri dari:

		2014	2013
Ketua merangkap anggota	:	Krisna Wijaya	Gunarni Soeworo
Anggota	:	Aviliani	Krisna Wijaya
Anggota	:	Askolani	Wahyu Hidayat
Anggota	:	Anton Hermanto Gunawan	Agus Suprijanto
Anggota	:	Budi Sulistio	Zulkifli Djaelani
Anggota	:	Ridwan Darmawan Ayub	Imam Soekarno

1. UMUM (lanjutan)

h. Struktur dan Manajemen (lanjutan)

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Komite Remunerasi dan Nominasi Bank Mandiri terdiri dari:

		2014	2013
Ketua merangkap anggota	:	Pradjoto	Edwin Gerungan
Anggota	:	Krisna Wijaya	Pradjoto
Anggota	:	Abdul Aziz	Gunarni Soeworo
Anggota	:	Mahmuddin Yasin	Krisna Wijaya
Anggota	:	Aviliani	Wahyu Hidayat
Anggota	:	Askolani	Agus Suprijanto
Anggota	:	Anton Hermanto Gunawan	Abdul Aziz
Sekretaris (ex-officio)	:	Sanjay N. Bharwani	Alex Denni

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance* Bank Mandiri terdiri dari:

		2014	2013
Ketua merangkap anggota	:	Anton Hermanto Gunawan	Pradjoto
Anggota	:	Pradjoto	Edwin Gerungan
Anggota	:	Krisna Wijaya	Krisna Wijaya
Anggota	:	Abdul Aziz	Tama Widjaja
Anggota	:	Ridwan Darmawan Ayub	-
Anggota	:	Budi Sulistio	-
Sekretaris (ex-officio)	:	Lisana Irianiwati	Lisana Irianiwati

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Ketua Audit Internal Bank Mandiri adalah Riyani T. Bondan.

Pada tanggal 31 Desember 2014, Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri adalah Rohan Hafas (2013: Nixon L.P. Napitupulu).

Jumlah karyawan Bank Mandiri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing adalah 34.696 orang dan 33.982 orang (tidak diaudit).

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI

Laporan keuangan konsolidasian Bank dan Entitas Anak ("Grup") ini diotorisasi oleh Direksi pada tanggal 2 Februari 2015.

Kebijakan akuntansi utama yang diterapkan dalam penyusunan laporan keuangan konsolidasian Bank dan Entitas Anak adalah seperti dijabarkan di bawah ini:

Laporan keuangan konsolidasian disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia dan Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK) No. VIII.G.7 Lampiran Keputusan Ketua Bapepam dan LK No. KEP-347/BL/2012 tanggal 25 Juni 2012 tentang Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik.

a. Dasar Penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian

Laporan keuangan konsolidasian disusun berdasarkan harga perolehan, kecuali untuk aset keuangan yang diklasifikasikan dalam kelompok tersedia untuk dijual, aset dan liabilitas keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan seluruh instrumen derivatif yang diukur berdasarkan nilai wajar. Laporan keuangan konsolidasian disusun berdasarkan akuntansi berbasis akrual, kecuali laporan arus kas konsolidasian.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

a. Dasar Penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian (lanjutan)

Laporan arus kas konsolidasian disusun dengan menggunakan metode langsung dengan mengelompokkan arus kas dalam aktivitas-aktivitas operasional, investasi dan pendanaan.

Laporan keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah disusun berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 101 (Revisi 2011) "Penyajian Laporan Keuangan Syariah", PSAK 102 (Revisi 2013) "Akuntansi *Murabahah*", PSAK 104 "Akuntansi *Istishna*", PSAK 105 "Akuntansi *Mudharabah*", PSAK 106 "Akuntansi *Musyarakah*", PSAK 107 "Akuntansi *Ijarah*", PSAK 110 "Akuntansi *Sukuk*" dan PSAK lain selama tidak bertentangan dengan prinsip syariah serta Pedoman Akuntansi Perbankan Syariah Indonesia (PAPSI) (Revisi 2013).

Penyusunan laporan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia mengharuskan penggunaan estimasi dan asumsi. Hal tersebut juga mengharuskan manajemen untuk membuat pertimbangan dalam proses penerapan kebijakan akuntansi Grup. Area yang kompleks atau memerlukan tingkat pertimbangan yang lebih tinggi atau area di mana asumsi dan estimasi dapat berdampak signifikan terhadap laporan keuangan konsolidasian diungkapkan di Catatan 3.

Seluruh angka dalam laporan keuangan konsolidasian ini, dibulatkan dan disajikan dalam jutaan Rupiah ("Rp"), kecuali dinyatakan lain.

b. Perubahan Kebijakan Akuntansi

Pada tanggal 1 Januari 2014, Entitas Anak Syariah menerapkan perubahan kebijakan akuntansi sesuai dengan PSAK 102 (Revisi 2013) dan PAPSI 2013. Adapun perubahan kebijakan akuntansi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk *Murabahah,* Entitas Anak Syariah mengevaluasi apakah terdapat bukti objektif bahwa aset keuangan atau kelompok aset keuangan yang secara individual memiliki nilai signifikan mengalami penurunan nilai pada setiap tanggal laporan posisi keuangan sebagai akibat dari suatu kejadian yang terjadi setelah pengakuan awal yang berdampak pada estimasi arus kas masa depan yang dapat diestimasi secara handal. Perhitungan penurunan nilai secara individual dilakukan dengan mengunakan metode *discounted cash flows*. Penurunan nilai dicatat pada akun penyisihan yang dibebankan dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

   Untuk penurunan nilai kolektif, sebagaimana diperbolehkan dalam PSAK 102 (Revisi 2013), Surat Edaran Bank Indonesia No.15/26/DPbs tertanggal 10 Juli 2013 dan Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No.S-129/PB.13/2014 tanggal 6 November 2014, untuk penerapan pertama kali, Entitas Anak dapat menerapkan ketentuan transisi untuk penurunan nilai secara kolektif dengan menggunakan estimasi yang didasarkan pada ketentuan Bank Indonesia yang berlaku. Ketentuan transisi ini diterapkan paling lambat sampai dengan 31 Desember 2014.

2. Pendapatan dan beban yang teratribusi langsung dengan piutang pembiayaan yang diakui sebagai bagian dari aset keuangan, diakui sebagai pendapatan atau beban dengan cara diamortisasi berdasarkan suku bunga efektif. Sebelum 1 Januari 2014, pendapatan dan beban teratribusi langsung diakui dalam Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian pada saat terjadinya.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan

A. Aset keuangan

Grup mengklasifikasikan aset keuangannya dalam kategori (a) aset keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi, (b) pinjaman yang diberikan dan piutang, (c) aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo dan (d) aset keuangan tersedia untuk dijual. Klasifikasi ini tergantung dari tujuan perolehan aset keuangan tersebut. Manajemen menentukan klasifikasi aset keuangan tersebut pada saat awal pengakuannya.

(a) Aset keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi

Kategori ini terdiri dari dua sub-kategori: aset keuangan yang diklasifikasikan dalam kelompok diperdagangkan dan aset keuangan yang pada saat pengakuan awal telah ditetapkan oleh Grup untuk diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi.

Aset keuangan diklasifikasikan dalam kelompok diperdagangkan jika diperoleh atau dimiliki terutama untuk tujuan dijual atau dibeli kembali dalam waktu dekat atau jika merupakan bagian dari portofolio instrumen keuangan tertentu yang dikelola bersama dan terdapat bukti mengenai pola ambil untung dalam jangka pendek (*short term profit-taking*) yang terkini. Derivatif juga dikategorikan dalam kelompok diperdagangkan, kecuali derivatif yang ditetapkan dan efektif sebagai instrumen lindung nilai.

Aset keuangan yang diklasifikasikan pada saat pengakuan awal untuk diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi adalah dimiliki untuk mencadangkan liabilitas asuransi Entitas Anak yang diukur pada nilai wajar dari aset terkait.

Instrumen keuangan yang dikelompokan ke dalam kategori ini diakui pada nilai wajarnya pada saat pengakuan awal, biaya transaksi diakui secara langsung ke dalam laporan laba rugi konsolidasian. Keuntungan dan kerugian yang timbul dari perubahan nilai wajar dan penjualan instrumen keuangan diakui di dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian dan dicatat masing-masing sebagai "Keuntungan/(kerugian) yang belum direalisasi dari kenaikan/(penurunan) nilai wajar instrumen keuangan" dan "Keuntungan/(kerugian) dari penjualan instrumen keuangan". Pendapatan bunga dari instrumen keuangan dalam kelompok diperdagangkan dicatat sebagai "Pendapatan bunga".

(b) Pinjaman yang diberikan dan piutang

Pinjaman yang diberikan dan piutang adalah aset keuangan non derivatif dengan pembayaran tetap atau telah ditentukan dan tidak mempunyai kuotasi di pasar aktif, kecuali:

- yang dimaksudkan oleh Grup untuk dijual dalam waktu dekat, yang diklasifikasikan dalam kelompok diperdagangkan, serta yang pada saat pengakuan awal ditetapkan diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi;
- yang pada saat pengakuan awal ditetapkan dalam kelompok tersedia untuk dijual; atau
- dalam hal Grup mungkin tidak akan memperoleh kembali investasi awal secara substansial kecuali yang disebabkan oleh penurunan kualitas pinjaman yang diberikan dan piutang.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

A. Aset keuangan (lanjutan)

(b) Pinjaman yang diberikan dan piutang (lanjutan)

Pada saat pengakuan awal, pinjaman yang diberikan dan piutang diakui pada nilai wajarnya ditambah biaya transaksi dan selanjutnya diukur pada biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode suku bunga efektif. Pendapatan dari aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang dicatat di dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian dan dilaporkan sebagai "Pendapatan bunga". Dalam hal terjadi penurunan nilai, kerugian penurunan nilai dilaporkan sebagai pengurang dari nilai tercatat dari aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang dan diakui di dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian sebagai "Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai".

(c) Aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo

Aset keuangan dalam kelompok dimiliki hingga jatuh tempo adalah aset keuangan non-derivatif dengan pembayaran tetap atau telah ditentukan dan jatuh temponya telah ditetapkan, serta Grup mempunyai intensi positif dan kemampuan untuk memiliki aset keuangan tersebut hingga jatuh tempo, kecuali:

- aset keuangan yang pada saat pengakuan awal ditetapkan sebagai aset keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi;
- aset keuangan yang ditetapkan oleh Grup dalam kelompok tersedia untuk dijual; dan
- aset keuangan yang memiliki definisi pinjaman yang diberikan dan piutang.

Pada saat pengakuan awal, aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo diakui pada nilai wajarnya ditambah biaya transaksi dan selanjutnya diukur pada biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan suku bunga efektif.

Pendapatan bunga dari aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo dicatat dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian dan diakui sebagai "Pendapatan bunga". Ketika penurunan nilai terjadi, kerugian penurunan nilai diakui sebagai pengurang dari nilai tercatat investasi dan diakui didalam laporan keuangan konsolidasian sebagai "Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai".

(d) Aset keuangan tersedia untuk dijual

Aset keuangan dalam kelompok tersedia untuk dijual adalah aset keuangan yang ditetapkan untuk dimiliki untuk periode tertentu dimana akan dijual dalam rangka pemenuhan likuiditas atau perubahan suku bunga, valuta asing atau yang tidak diklasifikasikan sebagai pinjaman yang diberikan atau piutang, aset keuangan yang diklasifikasikan dalam kelompok dimiliki hingga jatuh tempo atau aset keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

A. Aset keuangan (lanjutan)

(d) Aset keuangan tersedia untuk dijual (lanjutan)

Pada saat pengakuan awalnya, aset keuangan tersedia untuk dijual diakui pada nilai wajarnya ditambah biaya transaksi dan selanjutnya diukur pada nilai wajarnya dimana keuntungan atau kerugian atas perubahan nilai wajar diakui sebagai pendapatan komprehensif lainnya kecuali untuk kerugian penurunan nilai dan laba rugi selisih kurs untuk instrumen utang. Untuk instrumen ekuitas, laba rugi selisih kurs diakui sebagai bagian laba rugi konsolidasian, hingga aset keuangan dihentikan pengakuannya. Jika aset keuangan tersedia untuk dijual mengalami penurunan nilai, akumulasi keuntungan atau kerugian yang belum direalisasi atas perubahan nilai wajar, yang sebelumnya diakui sebagai pendapatan komprehensif lainnya diakui di laba rugi konsolidasian. Pendapatan bunga dihitung menggunakan metode suku bunga efektif .

Pengakuan

Bank menggunakan akuntansi tanggal perdagangan untuk mencatat transaksi efek-efek dan Obligasi Pemerintah. Aset keuangan yang dialihkan kepada pihak ketiga tetapi tidak memenuhi syarat penghentian pengakuan disajikan di dalam laporan posisi keuangan konsolidasian sebagai “Tagihan atas aset berharga yang diagunkan”, jika pihak penerima memiliki hak untuk menjual atau mentransfer kembali.

B. Liabilitas keuangan

Grup mengklasifikasikan liabilitas keuangan dalam kategori (a) liabilitas keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan (b) liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Liabilitas keuangan dikeluarkan dari laporan posisi keuangan konsolidasian ketika liabilitas telah dilepaskan atau dibatalkan atau kadaluwarsa.

(a) Liabilitas keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi

Kategori ini terdiri dari dua sub-kategori: liabilitas keuangan diklasifikasikan sebagai diperdagangkan dan liabilitas keuangan yang pada saat pengakuan awal telah ditetapkan oleh Grup untuk diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi.

Liabilitas keuangan diklasifikasikan sebagai diperdagangkan jika diperoleh terutama untuk tujuan dijual atau dibeli kembali dalam waktu dekat atau jika merupakan bagian dari portofolio instrumen keuangan tertentu yang dikelola bersama dan terdapat bukti mengenai pola ambil untung dalam jangka pendek yang terkini. Derivatif diklasifikasikan sebagai liabilitas diperdagangkan kecuali ditetapkan dan efektif sebagai instrumen lindung nilai.

Keuntungan dan kerugian yang timbul dari perubahan nilai wajar liabilitas keuangan yang diklasifikasikan sebagai diperdagangkan dicatat dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian sebagai “Keuntungan/(kerugian) yang belum direalisasi dari kenaikan/(penurunan) nilai wajar instrumen keuangan”. Beban bunga dari liabilitas keuangan diklasifikasikan sebagai diperdagangkan dicatat di dalam “Beban bunga”.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

B. Liabilitas keuangan (lanjutan)

(a) Liabilitas keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi (lanjutan)

Jika Grup pada pengakuan awal telah menetapkan instrumen utang tertentu sebagai nilai wajar melalui laporan laba rugi (opsi nilai wajar), maka selanjutnya, penetapan ini tidak dapat diubah. Berdasarkan PSAK 55, instrumen utang yang diklasifikasikan sebagai opsi nilai wajar, terdiri dari kontrak utama dan derivatif melekat yang harus dipisahkan.

Perubahan nilai wajar terkait dengan liabilitas keuangan yang ditetapkan untuk diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi diakui di dalam "Keuntungan/(kerugian) dari perubahan nilai wajar instrumen keuangan".

(b) Liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi

Pada saat pengakuan awal, liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi diukur pada nilai wajar dikurangi biaya transaksi.

Setelah pengakuan awal, Grup mengukur seluruh liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode suku bunga efektif. Amortisasi suku bunga efektif diakui sebagai "Beban bunga".

C. Penghentian pengakuan

Penghentian pengakuan aset keuangan dilakukan ketika hak kontraktual atas arus kas yang berasal dari aset keuangan tersebut berakhir, atau ketika aset keuangan tersebut telah ditransfer dan secara substansial seluruh risiko dan manfaat atas kepemilikan aset tersebut telah ditransfer (jika, secara substansial seluruh risiko dan manfaat tidak ditransfer, maka Grup melakukan evaluasi untuk memastikan keterlibatan berkelanjutan atas kendali yang masih dimiliki tidak mencegah penghentian pengakuan). Liabilitas keuangan dihentikan pengakuannya ketika liabilitas telah dilepaskan atau dibatalkan atau kadaluwarsa.

Agunan yang diserahkan oleh Grup di dalam perjanjian dijual dengan janji untuk dibeli kembali dan transaksi *securities lending* dan *borrowing* tidak dihentikan pengakuannya karena Grup secara substansial masih memiliki seluruh risiko dan manfaat atas agunan tersebut, berdasarkan ketentuan bahwa harga pembelian kembali telah ditentukan di awal, sehingga kriteria penghentian pengakuan tidak terpenuhi.

D. Reklasifikasi aset keuangan

Grup tidak diperkenankan untuk mereklasifikasi instrumen keuangan dari atau ke kategori instrumen keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi selama instrumen keuangan tersebut dimiliki atau diterbitkan.

Grup tidak boleh mengklasifikasikan aset keuangan sebagai aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo, jika dalam tahun berjalan atau dalam kurun waktu dua tahun sebelumnya, telah menjual atau mereklasifikasi aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo dalam jumlah yang lebih dari jumlah yang tidak signifikan sebelum jatuh tempo (lebih dari jumlah yang tidak signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai investasi dimiliki hingga jatuh tempo), kecuali penjualan atau reklasifikasi tersebut:

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

D. Reklasifikasi aset keuangan (lanjutan)

(a) dilakukan ketika aset keuangan sudah mendekati jatuh tempo atau tanggal pembelian kembali di mana perubahan suku bunga pasar tidak akan berpengaruh secara signifikan terhadap nilai wajar aset keuangan tersebut;
(b) terjadi setelah Grup telah memperoleh secara substansial seluruh jumlah pokok aset keuangan tersebut sesuai jadwal pembayaran atau Grup telah memperoleh pelunasan dipercepat; atau
(c) terkait dengan kejadian tertentu yang berada di luar kendali Grup, tidak berulang dan tidak dapat diantisipasi secara wajar oleh Grup.

Reklasifikasi aset keuangan dari kelompok dimiliki hingga jatuh tempo ke kelompok tersedia untuk dijual dicatat sebesar nilai wajarnya. Keuntungan atau kerugian yang belum direalisasi tetap dilaporkan dalam komponen pendapatan komprehensif lainnya sampai aset keuangan tersebut dihentikan pengakuannya dan pada saat itu, keuntungan atau kerugian kumulatif yang sebelumnya diakui dalam pendapatan komprehensif lainnya harus diakui pada laporan laba rugi komponen keuntungan/kerugian dari penjualan aset keuangan.

E. Klasifikasi atas instrumen keuangan

Grup mengklasifikasikan instrumen keuangan dalam klasifikasi tertentu yang mencerminkan sifat dari informasi dan mempertimbangkan karakteristik dari instrumen keuangan tersebut. Klasifikasi instrumen keuangan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Kategori yang didefinisikan oleh PSAK 55		Golongan (ditentukan oleh Bank dan Entitas Anak)	Sub-golongan
Aset keuangan	Aset keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	Aset keuangan dalam kelompok diperdagangkan	Efek-efek
			Obligasi Pemerintah
			Tagihan derivatif - Tidak terkait lindung nilai
	Pinjaman yang diberikan dan piutang	Kas	
		Giro pada Bank Indonesia	
		Giro pada bank lain	
		Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	
		Efek-efek	
		Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	
		Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	
		Kredit yang diberikan	
		Piutang pembiayaan konsumen	
		Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	
		Tagihan akseptasi	

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

E. Klasifikasi atas instrumen keuangan (lanjutan)

Kategori yang didefinisikan oleh PSAK 55		Golongan (ditentukan oleh Bank dan Entitas Anak)	Sub-golongan
Aset keuangan		Aset lain-lain	Pendapatan yang masih akan diterima
			Piutang transaksi nasabah
			Penjualan efek-efek yang masih harus diterima
			Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit
			Tagihan kepada pemegang polis
			Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan
	Aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo	Efek-efek	
		Obligasi Pemerintah	
	Aset keuangan tersedia untuk dijual	Efek-efek	
		Obligasi Pemerintah	
		Penyertaan saham	
Liabilitas keuangan	Liabilitas keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laba rugi	Liabilitas keuangan dalam kelompok diperdagangkan	Liabilitas derivatif - tidak terkait lindung nilai
	Liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi	Simpanan nasabah	Giro
			Tabungan
			Deposito berjangka
		Simpanan dari bank lain	Giro dan tabungan
			Inter-bank call money
			Deposito berjangka
		Liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	
		Liabilitas akseptasi	
		Efek-efek yang diterbitkan	
		Beban yang masih harus dibayar	
		Liabilitas lain-lain	Utang transaksi nasabah
			Setoran jaminan
			Pembelian efek-efek yang masih harus dibayar
			Utang klaim
			Liabilitas terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit
			Liabilitas transaksi UPAS
		Pinjaman yang diterima	
		Pinjaman subordinasi	

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

E. Klasifikasi atas instrumen keuangan (lanjutan)

Kategori yang didefinisikan oleh PSAK 55		Golongan (ditentukan oleh Bank dan Entitas Anak)	Sub-golongan
Rekening administratif	Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)		
	Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan		
	Garansi yang diberikan		
	Standby letters of credit		

F. Saling hapus instrumen keuangan

Aset keuangan dan liabilitas keuangan saling hapus disajikan dalam laporan posisi keuangan konsolidasian jika memiliki hak yang berkekuatan hukum untuk melakukan saling hapus buku atas jumlah yang telah diakui tersebut dan berniat untuk menyelesaikan secara neto atau untuk merealisasikan aset dan menyelesaikan liabilitasnya secara simultan.

G. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan

(a) Aset keuangan yang dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi

Pada setiap tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian, Grup mengevaluasi apakah terdapat bukti yang obyektif bahwa aset keuangan atau kelompok aset keuangan mengalami penurunan nilai. Aset keuangan atau kelompok aset keuangan diturunkan nilainya dan kerugian penurunan nilai telah terjadi, jika dan hanya jika, terdapat bukti yang obyektif mengenai penurunan nilai tersebut sebagai akibat dari satu atau lebih peristiwa yang terjadi setelah pengakuan awal aset tersebut ("peristiwa yang merugikan") dan peristiwa yang merugikan tersebut berdampak pada estimasi arus kas masa depan atas aset keuangan atau kelompok aset keuangan yang dapat diestimasi secara handal.

Kriteria yang digunakan oleh Grup untuk menentukan bukti obyektif dari penurunan nilai adalah sebagai berikut:

1. kesulitan keuangan signifikan yang dialami penerbit atau pihak peminjam;
2. pelanggaran kontrak, seperti terjadinya wanprestasi atau tunggakan pembayaran pokok atau bunga;
3. pihak pemberi pinjaman, dengan alasan ekonomi atau hukum sehubungan dengan kesulitan keuangan yang dialami pihak peminjam, memberikan keringanan (konsesi) pada pihak peminjam yang tidak mungkin diberikan jika pihak peminjam tidak mengalami kesulitan tersebut;
4. terdapat kemungkinan bahwa pihak peminjam akan dinyatakan pailit atau melakukan reorganisasi keuangan lainnya;
5. hilangnya pasar aktif dari aset keuangan akibat kesulitan keuangan; atau
6. data yang dapat diobservasi mengindikasikan adanya penurunan yang dapat diukur atas estimasi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

G. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan (lanjutan)

(a) Aset keuangan yang dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi (lanjutan)

Khusus untuk kredit yang diberikan, Grup menggunakan kriteria tambahan untuk menentukan bukti obyektif penurunan nilai sebagai berikut:

1. Kredit yang diberikan dengan kolektibilitas Kurang Lancar, Diragukan dan Macet (kredit *non-performing*) sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 7/2/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 11/2/PBI/2009 tanggal 29 Januari 2009. Sejak 24 Oktober 2012, Grup mengikuti PBI No. 14/15/PBI/2012 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum.
2. Semua kredit yang direstrukturisasi.

Grup pertama kali menentukan apakah terdapat bukti obyektif penurunan nilai atas aset keuangan. Penilaian secara individual dilakukan atas aset keuangan yang secara individual mengalami penurunan nilai yang signifikan, dengan menggunakan metode *discounted cash flows*. Aset keuangan yang tidak signifikan namun mengalami penurunan nilai dan aset keuangan yang tidak mengalami penurunan nilai, dimasukkan dalam kelompok aset keuangan yang memiliki karakteristik risiko yang serupa dan dilakukan penilaian secara kolektif.

Jika Grup menentukan tidak terdapat bukti obyektif mengenai penurunan nilai atas aset keuangan yang dinilai secara individual, baik yang jumlahnya signifikan maupun tidak signifikan, maka aset keuangan tersebut akan dimasukkan ke dalam kelompok aset keuangan yang memiliki karakteristik risiko kredit yang serupa dan penurunan nilai kelompok aset keuangan tersebut dilakukan secara kolektif. Aset keuangan yang penurunan nilainya dilakukan secara individual dan untuk itu kerugian penurunan nilai telah diakui atau tetap diakui, tidak termasuk dalam penilaian penurunan nilai secara kolektif.

Dalam melakukan evaluasi penurunan nilai kredit, Bank menetapkan portofolio kredit menjadi 3 kategori, sebagai berikut:

1. Kredit yang secara individual memiliki nilai signifikan dan jika terjadi penurunan nilai akan berdampak cukup material bagi laporan keuangan konsolidasian, yaitu kredit dengan *Gross Annual Sales* (GAS) *Corporate* dan *Commercial*, serta kredit dengan *GAS* di luar *Corporate* dan *Commercial* dengan baki debet lebih besar dari Rp5.000;
2. Kredit yang secara individual memiliki nilai tidak signifikan, yaitu *GAS Business, Micro* dan *Consumer* dengan baki debet lebih kecil atau sama dengan Rp5.000; dan
3. Kredit yang direstrukturisasi.

Bank menetapkan kredit yang harus dievaluasi penurunan nilainya secara individual, jika memenuhi salah satu kriteria di bawah ini:

1. Kredit yang secara individual memiliki nilai signifikan dan memiliki bukti obyektif penurunan nilai; atau
2. Kredit yang direstrukturisasi yang secara individual memiliki nilai signifikan.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

G. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan (lanjutan)

(a) Aset keuangan yang dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi (lanjutan)

Bank menetapkan kredit yang harus dievaluasi penurunan nilainya secara kolektif, jika memenuhi salah satu kriteria di bawah ini:

1. Kredit yang secara individual memiliki nilai signifikan namun tidak memiliki bukti obyektif penurunan nilai; atau
2. Kredit yang secara individual memiliki nilai tidak signifikan; atau
3. Kredit yang direstrukturisasi yang secara individual memiliki nilai tidak signifikan.

Perhitungan penurunan nilai secara individu

Jumlah kerugian penurunan nilai diukur berdasarkan selisih antara nilai tercatat aset keuangan dengan nilai kini dari estimasi arus kas masa datang (tanpa memperhitungkan kerugian penurunan nilai dimasa datang yang belum terjadi) yang didiskontokan menggunakan tingkat suku bunga efektif awal dari aset keuangan tersebut. Nilai tercatat aset tersebut dikurangi melalui akun Cadangan Kerugian Penurunan Nilai dan beban kerugian diakui pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian. Jika pinjaman yang diberikan atau aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo memiliki suku bunga variabel, maka tingkat diskonto yang digunakan untuk mengukur setiap kerugian penurunan nilai adalah suku bunga efektif yang berlaku yang ditetapkan dalam kontrak.

Perhitungan nilai kini dari estimasi arus kas masa datang atas aset keuangan dengan agunan mencerminkan arus kas yang dapat dihasilkan dari pengambilalihan agunan dikurangi biaya-biaya untuk memperoleh dan menjual agunan, terlepas apakah pengambilalihan tersebut berpeluang terjadi atau tidak.

Bank menggunakan metode *fair value of collateral* sebagai arus kas masa datang apabila memenuhi salah satu kondisi berikut:

1. Kredit bersifat *collateral dependent*, yaitu jika pelunasan kredit hanya bersumber dari agunan; atau
2. Pengambilalihan agunan kemungkinan besar terjadi dan didukung dengan aspek legal pengikatan agunan.

Perhitungan penurunan nilai secara kolektif

Untuk tujuan evaluasi penurunan nilai secara kolektif, aset keuangan dikelompokkan berdasarkan kesamaan karakteristik risiko kredit seperti mempertimbangkan segmentasi kredit dan status tunggakan. Karakteristik yang dipilih adalah relevan dengan estimasi arus kas masa datang dari kelompok aset tersebut yang mengindikasikan kemampuan debitur atau rekanan untuk membayar seluruh liabilitas yang jatuh tempo sesuai persyaratan kontrak dari aset yang dievaluasi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

G. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan (lanjutan)

(a) Aset keuangan yang dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi (lanjutan)

Perhitungan penurunan nilai secara kolektif (lanjutan)

Arus kas masa datang dari kelompok aset keuangan yang penurunan nilainya dievaluasi secara kolektif, diestimasi berdasarkan kerugian historis yang pernah dialami atas aset-aset yang memiliki karakteristik risiko kredit yang serupa dengan karakteristik risiko kredit kelompok tersebut di dalam Bank. Kerugian historis yang pernah dialami kemudian disesuaikan berdasarkan data terkini yang dapat diobservasi untuk mencerminkan kondisi saat ini yang tidak berpengaruh pada periode terjadinya kerugian historis tersebut dan untuk menghilangkan pengaruh kondisi yang ada pada periode historis namun sudah tidak ada lagi saat ini.

Grup menggunakan *statistical model analysis method*, yaitu *roll rates analysis method* dan *migration analysis method* untuk penilaian penurunan nilai aset keuangan secara kolektif dengan menggunakan data historis minimal 3 (tiga) tahun.

Pada *migration analysis method*, manajemen menentukan estimasi periode antara terjadinya peristiwa dan teridentifikasinya kerugian untuk setiap portofolio yang diidentifikasi, yaitu 12 bulan, kecuali untuk segmen mikro dimana estimasi periode antara terjadinya peristiwa dan teridentifikasinya kerugian adalah 9 bulan.

Ketika kredit yang diberikan tidak tertagih, kredit tersebut dihapus buku dengan menjurnal balik Cadangan Kerugian Penurunan Nilai. Kredit tersebut dapat dihapus buku setelah semua prosedur yang diperlukan telah dilakukan dan jumlah kerugian telah ditentukan. Beban penurunan nilai yang terkait dengan kredit yang diberikan dan efek-efek (di dalam kategori dimiliki hingga jatuh tempo dan pinjaman yang diberikan dan piutang) diklasifikasikan ke dalam “Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai”.

Jika, pada periode berikutnya, jumlah kerugian penurunan nilai berkurang dan pengurangan tersebut dapat dikaitkan secara obyektif pada peristiwa yang terjadi setelah penurunan nilai diakui (seperti meningkatnya peringkat kredit debitur), maka kerugian penurunan nilai yang sebelumnya diakui harus dipulihkan, dengan menyesuaikan akun cadangan. Jumlah pemulihan aset keuangan diakui pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian.

Penerimaan kemudian atas kredit yang diberikan yang telah dihapuskan pada tahun berjalan dicatat sebagai pemulihan dari Cadangan Kerugian Penurunan Nilai.

Penerimaan kemudian atas kredit yang diberikan yang telah dihapusbukukan pada periode sebelumnya dicatat sebagai pendapatan operasional lainnya.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

G. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan (lanjutan)

(a) Aset keuangan yang dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi (lanjutan)

Penyisihan kerugian aset produktif Entitas Anak berbasis syariah

1. Untuk *Murabahah* Entitas Anak Syariah mengevaluasi apakah terdapat bukti objektif bahwa aset keuangan atau kelompok aset keuangan mengalami penurunan nilai pada setiap tanggal laporan posisi keuangan sebagai akibat dari suatu kejadian yang terjadi setelah pengakuan awal yang berdampak pada estimasi arus kas masa depan yang dapat diestimasi secara handal. Penurunan nilai dicatat pada akun penyisihan yang dibebankan dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

   Untuk penurunan nilai kolektif, sebagaimana diperbolehkan dalam PSAK 102 (Revisi 2013), Surat Edaran Bank Indonesia No.15/26/DPbs tertanggal 10 Juli 2013 dan Surat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No.S-129/PB.13/2014 tanggal 6 November 2014, untuk penerapan pertama kali Entitas Anak menerapkan ketentuan transisi penurunan nilai secara kolektif dengan menggunakan estimasi yang didasarkan pada ketentuan Bank Indonesia yang berlaku. Ketentuan transisi ini diterapkan paling lambat sampai dengan 31 Desember 2014.

2. Pendapatan dan beban teratribusi diakui dengan suku bunga efektif awal yang digunakan untuk mendiskonto arus kas masa datang dari aset tersebut.

Sebelum 1 Januari 2014, Entitas Anak berbasis syariah menghitung penyisihan kerugian aset produktif sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/21/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah sebagaimana telah diubah berdasarkan PBI No. 9/9/PBI/2007 tanggal 18 Juni 2007, PBI No.10/24/PBI/2008 tanggal 16 Oktober 2008 dan terakhir dengan PBI No.13/13/PBI/2011 tanggal 24 Maret 2011, yaitu:

a. Cadangan umum, sekurang-kurangnya sebesar 1% dari aset produktif yang digolongkan lancar.
b. Cadangan khusus, sekurang-kurangnya sebesar:
   - 5% dari aset produktif yang digolongkan dalam perhatian khusus setelah dikurangi nilai agunan
   - 15% dari aset produktif yang digolongkan kurang lancar dikurangi nilai agunan
   - 50% dari aset produktif yang digolongkan diragukan setelah dikurangi nilai agunan
   - 100% dari aset produktif yang digolongkan macet setelah dikurangi nilai agunan.
c. Kewajiban untuk membentuk penyisihan kerugian aset produktif tidak berlaku bagi transaksi sewa *ijarah* atau *ijarah muntahi'yah bittamlik*.

(b) Aset keuangan yang tersedia untuk dijual

Pada setiap tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian, Grup mengevaluasi apakah terdapat bukti yang obyektif bahwa aset keuangan atau kelompok aset keuangan mengalami penurunan nilai. Lihat Catatan 2c.(G).(a) untuk kriteria bukti obyektif adanya penurunan nilai.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

G. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan (lanjutan)

(b) Aset keuangan yang tersedia untuk dijual (lanjutan)

Penurunan yang signifikan atau penurunan jangka panjang atas nilai wajar dari investasi dalam instrumen utang di bawah biaya perolehannya merupakan bukti obyektif terjadinya penurunan nilai dan menyebabkan pengakuan kerugian penurunan nilai. Ketika terdapat bukti tersebut diatas untuk aset keuangan yang tersedia untuk dijual, kerugian kumulatif, yang merupakan selisih antara biaya perolehan dengan nilai wajar kini, dikurangi kerugian penurunan nilai aset keuangan yang sebelumnya telah diakui pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian, dikeluarkan dari ekuitas dan diakui pada laporan laba rugi konsolidasian.

Jika, pada periode berikutnya, nilai wajar aset keuangan yang diklasifikasikan dalam kelompok tersedia untuk dijual meningkat dan peningkatan tersebut dapat secara obyektif dihubungkan dengan peristiwa yang terjadi setelah pengakuan kerugian penurunan nilai pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian, maka kerugian penurunan nilai tersebut harus dipulihkan melalui laporan laba rugi komprehensif konsolidasian.

(c) Kontrak jaminan keuangan dan komitmen

Kontrak jaminan keuangan adalah kontrak yang mengharuskan penerbit untuk melakukan pembayaran yang ditetapkan untuk mengganti uang pemegang kontrak atas kerugian yang terjadi karena debitur tertentu gagal untuk melakukan pembayaran pada saat jatuh tempo, sesuai dengan ketentuan dari instrumen utang. Jaminan keuangan tersebut diberikan kepada bank-bank, lembaga keuangan dan badan-badan lainnya atas nama debitur untuk menjamin kredit dan fasilitas-fasilitas perbankan lainnya.

Jaminan keuangan awalnya diakui dalam laporan keuangan konsolidasian sebesar nilai wajar pada tanggal jaminan diberikan. Nilai wajar dari jaminan keuangan pada saat dimulainya transaksi pada umumnya sama dengan provisi yang diterima untuk jaminan diberikan dengan syarat dan kondisi normal. Setelah pengakuan awal, liabilitas Bank atas jaminan tersebut diukur pada jumlah yang lebih tinggi antara jumlah awal, dikurangi amortisasi provisi dan estimasi terbaik dari jumlah yang diharapkan akan terjadi untuk menyelesaikan jaminan tersebut. Estimasi ini ditentukan berdasarkan pengalaman transaksi yang sejenis dan kerugian historis masa lalu, dilengkapi dengan penilaian manajemen. Pendapatan provisi yang diperoleh diamortisasi selama jangka waktu jaminan dengan menggunakan metode garis lurus.

Bank menentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan atas kontrak jaminan keuangan yang memiliki risiko kredit dan komitmen berdasarkan nilai yang lebih tinggi antara nilai amortisasi (nilai tercatat) dan nilai kini atas pembayaran liabilitas yang diharapkan akan terjadi (ketika pembayaran atas jaminan tersebut menjadi *probable*) atau nilai Cadangan Kerugian Penurunan Nilai yang dihitung berdasarkan data kerugian historis untuk evaluasi penurunan nilai secara kolektif.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

c. Instrumen Keuangan (lanjutan)

H. Penentuan nilai wajar

Nilai wajar untuk instrumen keuangan yang diperdagangkan di pasar aktif, seperti efek-efek dan Obligasi Pemerintah, ditentukan berdasarkan nilai pasar yang berlaku pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian menggunakan harga yang dipublikasikan secara rutin dan berasal dari sumber yang terpercaya, seperti *Bloomberg, Reuters* atau harga yang diberikan oleh *broker* (*quoted price*). Investasi dalam unit reksadana dinyatakan sebesar nilai pasar sesuai nilai aset bersih dari reksadana pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian.

Instrumen keuangan dianggap memiliki kuotasi di pasar aktif, jika harga kuotasi tersedia sewaktu-waktu dan dapat diperoleh secara rutin dari bursa, pedagang efek (*dealer*), perantara efek (*broker*) dan harga tersebut mencerminkan transaksi pasar yang aktual dan rutin dalam suatu transaksi yang wajar. Jika kriteria di atas tidak terpenuhi, maka pasar aktif dinyatakan tidak tersedia. Indikasi-indikasi dari pasar tidak aktif adalah terdapat selisih yang besar antara harga penawaran dan permintaan atau kenaikan signifikan dalam selisih harga penawaran dan permintaan dan hanya terdapat beberapa transaksi terkini.

Untuk efek-efek yang tidak mempunyai harga pasar, estimasi atas nilai wajar efek-efek ditetapkan dengan mengacu pada nilai wajar instrumen lain yang substansinya sama atau dihitung berdasarkan arus kas yang diharapkan terhadap aset bersih efek-efek tersebut.

Untuk Obligasi Pemerintah yang tidak memiliki nilai pasar, estimasi nilai wajar ditentukan dengan menggunakan model internal berdasarkan nilai kini dari arus kas masa depan yang diharapkan (pendekatan *next-repricing method*) dengan menggunakan faktor deflator.

d. Prinsip-prinsip Konsolidasian

Laporan keuangan konsolidasian meliputi laporan keuangan Bank Mandiri dan Entitas Anak yang mayoritas sahamnya dimiliki atau dikendalikan oleh Bank Mandiri. Suatu pengendalian atas suatu Entitas Anak lain dianggap ada bilamana Bank Mandiri menguasai lebih dari lima puluh persen (50,00%) hak suara pada Entitas Anak, atau Bank Mandiri dapat menentukan kebijakan keuangan dan operasi dari Entitas Anak, atau mempunyai kemampuan untuk memberhentikan atau menunjuk mayoritas anggota Direksi di Entitas Anak. Pada laporan keuangan konsolidasian Bank Mandiri, semua saldo dan transaksi yang signifikan antar perusahaan yang dikonsolidasi telah dieliminasi. Kepentingan nonpengendali atas laba bersih Entitas Anak disajikan sebagai pengurang dari laba bersih konsolidasian untuk mendapatkan jumlah laba yang menjadi hak pemilik entitas Bank. Kepentingan nonpengendali dalam aset bersih disajikan sebagai bagian dari ekuitas kecuali kepentingan nonpengendali yang berasal dari konsolidasi atas reksadana disajikan sebagai bagian dari liabilitas dalam laporan posisi keuangan konsolidasian.

Laporan keuangan konsolidasian disusun dengan menggunakan kebijakan akuntansi yang sama untuk peristiwa dan transaksi sejenis dalam kondisi yang sama. Kebijakan akuntansi yang digunakan dalam laporan keuangan konsolidasian telah diterapkan secara konsisten oleh Entitas Anak, kecuali bila dinyatakan lain.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

d. Prinsip-prinsip Konsolidasian (lanjutan)

Bila pengendalian atas suatu entitas diperoleh atau berakhir dalam tahun berjalan, hasil usaha entitas tersebut dimasukkan dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian sejak tanggal pengendalian dimulai atau sampai dengan tanggal pengendalian berakhir.

Transaksi kombinasi bisnis entitas sepengendali, berupa pengalihan bisnis yang dilakukan dalam rangka reorganisasi entitas-entitas yang berada dalam suatu kelompok usaha yang sama, bukan merupakan perubahan kepemilikan dalam arti substansi ekonomi, sehingga transaksi tersebut tidak dapat menimbulkan laba atau rugi bagi kelompok usaha secara keseluruhan ataupun bagi entitas individual dalam kelompok usaha tersebut.

Oleh karena transaksi kombinasi bisnis entitas sepengendali tidak mengakibatkan perubahan substansi ekonomi kepemilikan atas bisnis yang dipertukarkan, maka transaksi tersebut diakui pada jumlah tercatat berdasarkan metode penyatuan kepemilikan.

Entitas yang menerima/melepas bisnis, dalam kombinasi/pelepasan bisnis entitas sepengendali, mengakui selisih antara jumlah imbalan yang dialihkan/diterima dan jumlah tercatat dari setiap transaksi kombinasi bisnis sebagai komponen ekuitas dan menyajikannya dalam pos tambahan modal disetor/agio saham.

e. Transaksi dan Saldo Dalam Mata Uang Asing

Entitas Anak dan kantor cabang luar negeri

Bank Mandiri menyelenggarakan catatan akuntansinya dalam mata uang Rupiah. Untuk tujuan konsolidasian, laporan keuangan dalam mata uang asing milik cabang dan Entitas Anak luar negeri Bank Mandiri dijabarkan ke dalam mata uang Rupiah dengan dasar sebagai berikut:

(1) Aset dan liabilitas, komitmen dan kontinjensi - menggunakan kurs *spot Reuters* pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian.
(2) Pendapatan, beban, laba dan rugi - menggunakan kurs tengah rata-rata yang berlaku pada bulan terjadinya transaksi.
(3) Akun ekuitas - menggunakan kurs historis pada tanggal transaksi.
(4) Laporan arus kas - menggunakan kurs *spot Reuters* pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian, kecuali akun-akun laba rugi menggunakan kurs tengah rata-rata dan unsur-unsur ekuitas menggunakan kurs historis.

Selisih yang timbul dari proses penjabaran laporan keuangan tersebut disajikan sebagai "Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing" pada kelompok Ekuitas dalam laporan posisi keuangan konsolidasian.

Transaksi dan saldo dalam mata uang asing

Transaksi dalam mata uang asing dicatat ke dalam Rupiah menggunakan kurs pada saat terjadinya transaksi. Pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian, semua aset dan liabilitas moneter dalam mata uang asing dijabarkan kedalam mata uang Rupiah dengan menggunakan kurs *spot Reuters* pada pukul 16.00 WIB untuk tanggal 31 Desember 2014 dan 2013. Keuntungan atau kerugian yang timbul dibebankan pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

e. Transaksi dan Saldo Dalam Mata Uang Asing (lanjutan)

Transaksi dan saldo dalam mata uang asing (lanjutan)

Kurs yang digunakan untuk menjabarkan mata uang asing ke dalam Rupiah pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian adalah sebagai berikut (Rupiah penuh):

	2014	2013
1 Pound Sterling Inggris	19.288,40	20.110,93
1 Euro	15.053,35	16.759,31
1 Dolar Amerika Serikat	12.385,00	12.170,00
100 Yen Jepang	10.356,00	11.575,00

f. Transaksi dengan Pihak-pihak Berelasi

Bank Mandiri dan Entitas Anak melakukan transaksi dengan pihak - pihak berelasi seperti yang didefinisikan dalam PSAK 7 tentang "Pengungkapan Pihak-pihak Berelasi" dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (dahulu Bapepam dan LK) No. KEP-347/BL/2012 tanggal 25 Juni 2012 tentang "Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik" yang didefinisikan antara lain:

I. perusahaan di bawah pengendalian Bank dan Entitas Anak;
II. perusahaan asosiasi;
III. investor yang memiliki hak suara, yang memberikan investor tersebut suatu pengaruh yang signifikan;
IV. perusahaan di bawah pengendalian investor yang dijelaskan dalam Catatan III di atas;
V. karyawan kunci dan anggota keluarganya; dan
VI. entitas yang dikendalikan, dikendalikan bersama atau dipengaruhi secara signifikan oleh Pemerintah yaitu Menteri keuangan atau Pemerintah Daerah yang merupakan pemegang saham dari entitas.

Semua transaksi signifikan dengan pihak-pihak berelasi, telah diungkapkan pada Catatan 55.

g. Kas dan Setara Kas

Kas dan setara kas mencakup kas, giro pada Bank Indonesia, giro pada bank lain dan investasi jangka pendek likuid lainnya dengan jangka waktu jatuh tempo 3 (tiga) bulan atau kurang sejak tanggal perolehan.

h. Giro pada Bank Indonesia dan Bank Lain

Giro pada Bank Indonesia dan Bank lain diklasifikasikan sebagai pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas pinjaman yang diberikan dan piutang.

Giro Wajib Minimum

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 10/19/PBI/2008 tanggal 14 Oktober 2008 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan Valuta Asing, sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 10/25/PBI/2008 tanggal 23 Oktober 2008, PBI No. 12/19/PBI/2010 tanggal 4 Oktober 2010, PBI No. 13/10/PBI/2011 tanggal 9 Februari 2011 terakhir PBI No.15/15/PBI/2013 tanggal 24 Desember 2013, Bank wajib memenuhi Giro Wajib Minimum (GWM) pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan valuta asing. GWM dalam Rupiah terdiri dari GWM Primer, GWM Sekunder dan GWM *Loan to Deposit Ratio* (LDR).

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

h. Giro pada Bank Indonesia dan Bank Lain (lanjutan)

Giro Wajib Minimum (lanjutan)

GWM Primer dalam Rupiah ditetapkan sebesar 8,00% dari Dana Pihak Ketiga (DPK) dalam Rupiah, GWM Sekunder dalam Rupiah ditetapkan minimum sebesar 4,00% dari DPK dalam Rupiah dan GWM LDR dalam Rupiah ditetapkan sebesar perhitungan antara Parameter Disinsentif Bawah atau Parameter Disinsentif Atas dengan selisih antara LDR Bank dan LDR Target dengan memperhatikan selisih antara Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) Bank dan KPMM Insentif. GWM Primer dan Sekunder dalam Rupiah mulai berlaku pada tanggal 1 November 2010 dan GWM LDR mulai berlaku pada tanggal 1 Maret 2011.

GWM dalam valuta asing ditetapkan sebesar 8,00% dari DPK dalam valuta asing.

Entitas Anak yang menjalankan kegiatan usaha dengan prinsip syariah menerapkan Giro Wajib Minimum sesuai PBI No. 6/21/PBI/2004 tanggal 3 Agustus 2004 tentang Giro Wajib Minimum dalam Rupiah dan valuta asing bagi Bank Umum yang melaksanakan Kegiatan Usaha berdasarkan prinsip syariah sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 8/23/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 dan terakhir berdasarkan PBI No. 10/23/PBI/2008 tanggal 16 Oktober 2008 yang kemudian dicabut dan digantikan dengan PBI No.15/16/PBI/2013 tanggal 24 Desember 2013, dimana setiap Bank diwajibkan memelihara Giro Wajib Minimum dalam Rupiah dan valuta asing yang besarnya ditetapkan sebesar 5,00% dan 1,00% dari dana pihak ketiga dalam Rupiah dan valuta asing.

i. Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain

Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain merupakan penanaman dana dalam bentuk Fasilitas Simpanan Bank Indonesia (FASBI), Fasilitas Simpanan Bank Indonesia Syariah (FASBIS), *call money*, penempatan *"fixed-term"*, deposito berjangka dan lain-lain.

Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain disajikan sebesar biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan suku bunga efektif dikurangi dengan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai.

Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain diklasifikasikan sebagai pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas pinjaman yang diberikan dan piutang.

j. Efek-efek

Efek-efek yang dimiliki terdiri dari efek-efek yang diperdagangkan di pasar uang seperti Sertifikat Bank Indonesia (SBI), Sertifikat Bank Indonesia Syariah (SBIS), Surat Perbendaharaan Negara (SPN), *Negotiable Certificates of Deposits*, *Medium Term Notes*, *Treasury Bills* yang diterbitkan oleh pemerintah negara lain dan Pemerintah Republik Indonesia, wesel ekspor, efek-efek yang diperdagangkan di pasar modal seperti unit reksadana, serta efek-efek yang diperdagangkan di bursa efek seperti saham dan obligasi, termasuk obligasi Syariah perusahaan.

Efek-efek diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi, tersedia untuk dijual, dimiliki hingga jatuh tempo dan pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas aset keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi, tersedia untuk dijual, dimiliki hingga jatuh tempo dan pinjaman yang diberikan dan piutang.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

j. Efek-efek (lanjutan)

Investasi dalam unit reksadana dinyatakan sebesar nilai pasar sesuai nilai aset bersih dari reksadana pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian.

Untuk efek-efek yang diperdagangkan di pasar keuangan yang terorganisasi, nilai wajar tersebut umumnya ditentukan dengan mengacu pada harga pasar yang terjadi di bursa efek pada tanggal yang terdekat dengan tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian. Untuk efek-efek yang tidak mempunyai harga pasar, estimasi atas nilai wajar efek-efek ditetapkan dengan mengacu pada nilai wajar instrumen lain yang substansinya sama atau dihitung berdasarkan arus kas yang diharapkan terhadap aset bersih efek-efek tersebut. Penurunan nilai wajar permanen atas efek-efek untuk dimiliki hingga jatuh tempo dan tersedia untuk dijual dibebankan pada laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

Pemindahan efek ke klasifikasi dimiliki hingga jatuh tempo dari klasifikasi tersedia untuk dijual dicatat sebesar nilai wajarnya. Keuntungan atau kerugian yang belum direalisasi tetap dilaporkan dalam komponen ekuitas dan diamortisasi dengan metode suku bunga efektif selama sisa umur efek tersebut ke laporan laba rugi komprehensif konsolidasian.

k. Obligasi Pemerintah

Obligasi Pemerintah adalah surat utang yang diterbitkan oleh Pemerintah Republik Indonesia. Obligasi Pemerintah terdiri dari Obligasi Pemerintah yang diperoleh dalam rangka program rekapitalisasi dan Obligasi Pemerintah yang dibeli dari pasar.

Obligasi Pemerintah diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi, tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas aset keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi, tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo.

l. Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan

Tagihan Lainnya - Transaksi Perdagangan adalah tagihan sebagai akibat dari perjanjian pemberian fasilitas perdagangan kepada debitur yang akan ditagih pada saat jatuh tempo.

Tagihan lainnya diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang.

m. Tagihan atas Efek-efek yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali dan Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali

Efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali disajikan sebagai aset dalam laporan posisi keuangan konsolidasian sebesar harga penjualan kembali dikurangi dengan pendapatan bunga yang belum diamortisasi dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai. Selisih antara harga beli dan harga jual kembali diperlakukan sebagai pendapatan bunga yang ditangguhkan (belum diamortisasi) dan diakui sebagai pendapatan selama periode sejak efek-efek tersebut dibeli hingga dijual kembali dengan menggunakan metode suku bunga efektif.

Efek-efek yang dibeli dengan janji untuk dijual kembali diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

m. Tagihan atas Efek-efek yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali dan Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali (lanjutan)

Efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali disajikan sebagai liabilitas dalam laporan posisi keuangan konsolidasian sebesar harga pembelian kembali yang disepakati dikurangi dengan bunga dibayar dimuka yang belum diamortisasi. Selisih antara harga jual dan harga beli kembali yang disepakati diperlakukan sebagai beban bunga dibayar dimuka dan diakui sebagai beban bunga selama jangka waktu sejak efek-efek tersebut dijual hingga dibeli kembali dengan menggunakan metode suku bunga efektif.

Efek-efek yang dijual dengan janji untuk dibeli kembali diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

n. Tagihan Derivatif dan Liabilitas Derivatif

Seluruh instrumen derivatif (termasuk transaksi valuta asing untuk tujuan pendanaan dan perdagangan) dicatat dalam laporan posisi keuangan konsolidasian berdasarkan nilai wajarnya. Nilai wajar tersebut ditentukan berdasarkan harga pasar dengan menggunakan kurs *Reuters* pada tanggal laporan atau metode diskonto arus kas.

Tagihan derivatif disajikan sebesar keuntungan yang belum direalisasi dari kontrak derivatif, setelah dikurangi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai. Liabilitas derivatif disajikan sebesar kerugian yang belum direalisasi dari kontrak derivatif.

Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif disajikan dalam laporan keuangan konsolidasian berdasarkan tujuan Bank atas transaksi yaitu untuk (1) lindung nilai atas nilai wajar, (2) lindung nilai atas arus kas, (3) lindung nilai atas investasi bersih pada kegiatan operasi luar negeri dan (4) instrumen perdagangan, sebagai berikut:

1. Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif yang ditujukan dan memenuhi syarat sebagai instrumen lindung nilai atas nilai wajar dan keuntungan atau kerugian atas perubahan nilai wajar aset dan liabilitas yang dilindungi, diakui sebagai laba atau rugi yang dapat saling hapus dalam periode akuntansi yang sama. Setiap selisih yang terjadi menunjukkan terjadinya ketidakefektifan lindung nilai dan secara langsung diakui sebagai laba atau rugi konsolidasian tahun berjalan.
2. Bagian efektif dari keuntungan atau kerugian atas kontrak derivatif yang ditujukan sebagai lindung nilai atas arus kas dilaporkan sebagai pendapatan komprehensif lainnya. Bagian yang tidak efektif dari lindung nilai dilaporkan sebagai laba atau rugi konsolidasian tahun berjalan.
3. Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif yang ditujukan sebagai lindung nilai atas investasi bersih pada kegiatan operasi luar negeri dilaporkan sebagai pendapatan komprehensif lainnya, sepanjang transaksi tersebut dianggap efektif sebagai transaksi lindung nilai.
4. Keuntungan atau kerugian dari kontrak derivatif yang tidak ditujukan sebagai instrumen lindung nilai (atau kontrak derivatif yang tidak memenuhi persyaratan sebagai instrumen lindung nilai) diakui sebagai laba atau rugi konsolidasian pada tahun berjalan.

Tagihan derivatif diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi, sedangkan liabilitas derivatif diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi untuk aset keuangan dan liabilitas keuangan dalam kelompok diukur pada nilai wajar melalui laba rugi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

o. Kredit yang Diberikan

Kredit yang diberikan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat disetarakan dengan kas, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam dengan debitur yang mewajibkan debitur untuk melunasi utang berikut bunganya setelah jangka waktu tertentu dan tagihan yang berasal dari transaksi perdagangan yang telah jatuh tempo yang belum diselesaikan dalam waktu 15 hari.

Kredit sindikasi, kredit dalam rangka pembiayaan langsung dan pembiayaan bersama serta penerusan dinyatakan sebesar saldonya sesuai dengan porsi kredit yang risikonya ditanggung oleh Bank Mandiri dan Entitas Anak.

Di dalam kredit yang diberikan termasuk pembiayaan oleh Bank Syariah Mandiri ("BSM"), Entitas Anak, berupa piutang, pembiayaan syariah dan pinjaman *Qardh*.

Penjelasan secara ringkas dari masing-masing jenis pembiayaan tersebut adalah sebagai berikut:

Mudharabah adalah kerja sama suatu usaha antara pihak pertama (*malik*, *shahibul mal* atau Entitas Anak) yang menyediakan seluruh modal dan pihak kedua (*amil*, *mudharib* atau nasabah) yang bertindak selaku pengelola dana dengan membagi keuntungan usaha sesuai dengan persentase tertentu yang disepakati dalam akad, sedangkan kerugian ditanggung sepenuhnya oleh Entitas Anak kecuali jika pihak kedua melakukan kesalahan yang disengaja, lalai atau menyalahi perjanjian. Pembiayaan *Mudharabah* dinyatakan sebesar saldo pembiayaan dikurangi dengan penyisihan kerugian.

Musyarakah adalah kerja sama di antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu dimana masing-masing pihak memberikan porsi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan akan dibagi sesuai dengan persentase yang disepakati, sedangkan kerugian ditanggung sesuai dengan porsi dana masing-masing. Pembiayaan *Musyarakah* permanen adalah *musyarakah* dengan ketentuan bagian dana setiap mitra ditentukan sesuai akad dan jumlahnya tetap hingga akhir masa akad. Pembiayaan *Musyarakah* menurun (*musyarakah mutanaqisha*) adalah *musyarakah* dengan ketentuan bagian dana salah satu mitra akan dialihkan secara bertahap kepada mitra lainnya sehingga bagian dananya akan menurun dan pada akhir masa akad mitra lain tersebut akan menjadi pemilik penuh usaha tersebut. Pembiayaan *Musyarakah* dinyatakan sebesar saldo pembiayaan dikurangi dengan penyisihan kerugian.

Piutang *Ijarah* adalah penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri kepada penyewa. *Ijarah muntahiyah bittamlik* adalah penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa dengan opsi pemindahan kepemilikan barang kepada penyewa. Piutang pendapatan *ijarah* diakui pada saat jatuh tempo sebesar sewa yang belum diterima dan disajikan sebesar nilai bersih yang dapat direalisasikan, yakni sebesar saldo piutang.

Piutang *Murabahah* adalah pembiayaan suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih tinggi sebagai keuntungan yang disepakati. Piutang *Murabahah* dinyatakan sebesar jumlah piutang setelah dikurangi dengan "marjin yang ditangguhkan" yang dapat direalisasikan dan penyisihan kerugian.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

o. Kredit yang Diberikan (lanjutan)

Piutang *Istishna* adalah pembiayaan barang dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan atau pembeli (*Mustashni*) dan penjual atau pembuat (*Shani*). Piutang *Istishna* disajikan sebesar tagihan kepada pembeli dikurangi penyisihan kerugian.

Pinjaman *Qardh* adalah pinjaman dana kepada nasabah dengan ketentuan bahwa nasabah wajib mengembalikan dana yang diterimanya pada waktu yang telah disepakati. Atas transaksi ini, Entitas Anak mendapatkan *ujrah* (imbalan) dan diakui pada saat diterima. Pinjaman *Qardh* meliputi pembiayaan dengan akad *Hawalah* dan *Rahn*. Akad *Hawalah* adalah akad pengalihan utang dari pihak yang berutang (nasabah) kepada pihak lain (Entitas Anak) yang wajib menanggung atau membayar.

Rahn merupakan transaksi gadai barang atau harta dari nasabah kepada Entitas Anak dengan uang sebagai gantinya. Barang atau harta yang digadaikan tersebut dinilai sesuai harga pasar dikurangi persentase tertentu. Atas transaksi ini, Entitas Anak mendapatkan *Ujrah* (imbalan) dan diakui pada saat diterima. Pinjaman *Qardh* disajikan sebesar saldo dikurangi penyisihan kerugian.

Kredit yang diberikan diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang.

Restrukturisasi Kredit yang Diberikan

Restrukturisasi kredit meliputi modifikasi persyaratan kredit, konversi kredit menjadi saham atau instrumen keuangan lainnya dan/atau kombinasi dari keduanya.

Kerugian yang timbul dari restrukturisasi kredit yang berkaitan dengan modifikasi persyaratan kredit diakui dalam bentuk Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) bila nilai sekarang dari jumlah penerimaan kas yang akan datang yang telah ditentukan dalam persyaratan kredit yang baru, termasuk penerimaan yang diperuntukkan sebagai bunga maupun pokok, adalah lebih kecil dari nilai kredit yang diberikan yang tercatat sebelum restrukturisasi.

Untuk restrukturisasi kredit dengan cara konversi kredit yang diberikan menjadi saham atau instrumen keuangan lainnya, kerugian dari restrukturisasi kredit diakui dalam bentuk CKPN apabila nilai wajar penyertaan saham atau instrumen keuangan yang diterima dikurangi estimasi biaya untuk menjualnya adalah lebih kecil dari nilai buku kredit yang diberikan.

Tunggakan bunga yang dikapitalisasi menjadi pokok kredit dalam perjanjian kredit yang baru dalam rangka restrukturisasi dicatat sebagai pendapatan bunga yang ditangguhkan (*deferred interest income*) dan akan diakui sebagai pendapatan dengan cara amortisasi secara proporsional berdasarkan nilai bunga yang dikapitalisasi terhadap pokok kredit baru pada saat pembayaran kredit diterima.

p. Piutang Pembiayaan Konsumen

Piutang pembiayaan konsumen Entitas Anak diakui pada awalnya dengan nilai wajar ditambah biaya-biaya transaksi dan dikurangi *yield enhancing income* yang dapat diatribusikan secara langsung dan selanjutnya diukur dengan biaya perolehan diamortisasi menggunakan metode suku bunga efektif.

Piutang pembiayaan konsumen Entitas Anak diklasifikasikan sebagai pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk perlakuan akuntansi aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

p. Piutang Pembiayaan Konsumen (lanjutan)

Penyelesaian kontrak sebelum masa pembiayaan konsumen berakhir diperlakukan sebagai pembatalan kontrak pembiayaan konsumen dan laba atau rugi yang terjadi diakui dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan pada tanggal terjadinya transaksi.

Restrukturisasi kredit dapat dilakukan dengan cara pengalihan kredit, melanjutkan kredit, mengangsur kembali, mengubah jatuh tempo, mengubah tenor dan/atau menambah *down payment.*

Pendapatan pembiayaan konsumen yang belum diakui milik Entitas Anak merupakan selisih antara jumlah keseluruhan pembayaran angsuran yang akan diterima dari konsumen dengan jumlah pokok pembiayaan, yang akan diakui sebagai pendapatan pembiayaan konsumen selama jangka waktu kontrak menggunakan metode suku bunga efektif.

Piutang pembiayaan konsumen merupakan jumlah piutang setelah dikurangi dengan bagian pembiayaan bersama dimana risiko kredit ditanggung oleh pemberi pembiayaan bersama sesuai dengan porsinya (*without recourse*), pendapatan pembiayaan yang belum diakui dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai.

Piutang pembiayaan konsumen yang dibiayai bersama pihak-pihak lain dimana masing-masing pihak menanggung risiko kredit sesuai dengan porsinya *(without recourse)* disajikan di laporan posisi keuangan konsolidasian secara bersih. Pendapatan pembiayaan konsumen dan beban bunga yang terkait dengan pembiayaan bersama *without recourse* disajikan secara bersih di laporan laba rugi komprehensif konsolidasian.

Dalam pembiayaan bersama *without recourse*, Entitas Anak berhak menentukan tingkat bunga yang lebih tinggi kepada pelanggan dari tingkat bunga yang ditetapkan dalam perjanjian dengan pemberi pembiayaan bersama. Selisihnya merupakan pendapatan dan disajikan sebagai bagian dari “Pendapatan pembiayaan konsumen”.

q. Investasi Bersih Dalam Sewa Pembiayaan

Investasi bersih dalam sewa pembiayaan merupakan jumlah piutang sewa pembiayaan ditambah nilai sisa yang akan diterima pada akhir masa sewa pembiayaan dikurangi dengan pendapatan sewa pembiayaan tangguhan, simpanan jaminan dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai. Selisih antara nilai piutang usaha bruto dan nilai tunai piutang diakui sebagai pendapatan sewa pembiayaan tangguhan. Pendapatan sewa pembiayaan tangguhan dialokasikan sebagai pendapatan di laporan laba rugi komprehensif tahun berjalan berdasarkan suatu tingkat pengembalian konstan atas investasi bersih dengan menggunakan suku bunga efektif.

Penyewa pembiayaan memiliki hak opsi untuk membeli aset yang disewa-pembiayaankan pada akhir masa sewa pembiayaan dengan harga yang telah disetujui bersama pada saat dimulainya perjanjian sewa pembiayaan.

Penyelesaian kontrak sebelum masa sewa pembiayaan berakhir diperlakukan sebagai pembatalan kontrak sewa dan laba atau rugi yang timbul diakui dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

Investasi bersih dalam sewa pembiayaan diklasifikasikan sebagai pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas pinjaman yang diberikan dan piutang.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

r. Aset Tetap dan Aset Sewa Guna Usaha

i. Aset Tetap dan Perangkat Lunak

Aset tetap, kecuali tanah, dinyatakan sebesar biaya perolehan dikurangi akumulasi penyusutan dan penyisihan penurunan nilai. Biaya perolehan termasuk biaya penggantian bagian aset tetap saat biaya tersebut terjadi, jika memenuhi kriteria pengakuan aset tetap. Selanjutnya, pada saat inspeksi yang signifikan dilakukan, biaya inspeksi itu diakui ke dalam jumlah tercatat (*carrying amount*) aset tetap sebagai suatu penggantian jika memenuhi kriteria pengakuan. Semua biaya pemeliharaan dan perbaikan yang tidak memenuhi kriteria pengakuan diakui dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian pada saat terjadinya. Perangkat lunak diakui sebagai aset tidak berwujud.

Penyusutan dan amortisasi dihitung dengan menggunakan metode garis lurus selama umur manfaat ekonomis aset tetap yang diestimasi sebagai berikut:

	Tahun
Bangunan	20
Perlengkapan, peralatan kantor, komputer dan kendaraan bermotor	4-5
Perangkat lunak	5

Jumlah tercatat aset tetap dihentikan pengakuannya pada saat dilepaskan atau saat tidak ada manfaat ekonomis masa depan yang diharapkan dari penggunaan atau pelepasannya. Laba atau rugi yang timbul dari penghentian pengakuan aset tetap (dihitung sebagai perbedaan antara jumlah neto hasil pelepasan dan jumlah tercatat dari aset tetap) dimasukkan dalam laporan laba rugi konsolidasian pada tahun berjalan aset tetap tersebut dihentikan pengakuannya.

Pada setiap akhir tahun buku, nilai residu, umur manfaat ekonomis dan metode penyusutan dikaji ulang dan jika tidak sesuai dengan keadaan akan disesuaikan secara prospektif.

Aset tetap dalam penyelesaian dinyatakan sebesar biaya perolehan dan disajikan sebagai bagian dari aset tetap. Ketika aset dalam penyelesaian telah selesai dan siap digunakan, akumulasi biaya perolehan direklasifikasikan ke akun aset tetap yang sebenarnya.

Sesuai dengan PSAK 16 “Aset Tetap” dan ISAK 25 “Hak Atas Tanah”, biaya perolehan hak atas tanah dalam bentuk hak guna usaha, hak guna bangunan dan hak pakai diakui sebagai aset tetap. Biaya perolehan tersebut merupakan biaya yang dapat diatribusikan secara langsung untuk memperoleh hak atas tanah tersebut termasuk biaya pengurusan legal hak atas tanah ketika tanah diperoleh pertama kali.

Hak atas tanah dalam bentuk hak guna usaha, hak guna bangunan dan hak pakai tidak disusutkan, kecuali terdapat bukti yang mengindikasikan bahwa perpanjangan atau pembaruan hak atas tanah tersebut kemungkinan besar atau pasti tidak diperoleh.

PSAK 48 (Revisi 2009) tentang “Penurunan Nilai Aset” mensyaratkan bahwa nilai tercatat aset tetap dikaji ulang setiap tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian untuk menilai apakah aset tetap tersebut nilai tercatatnya lebih tinggi dari jumlah yang dapat diperoleh kembali (*recoverable amount*) dari aset tetap tersebut. Jika nilai tercatat aset tetap melebihi taksiran jumlah yang dapat diperoleh kembali dari aset tetap tersebut, nilai tercatat aset tetap harus diturunkan menjadi nilai yang dapat diperoleh kembali dari aset tetap tersebut.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

r. Aset Tetap dan Aset Sewa Guna Usaha (lanjutan)

i. Aset Tetap dan Perangkat Lunak (lanjutan)

Bank Mandiri menerapkan PSAK No. 16 (Revisi 2007) tentang "Aset Tetap". Bank Mandiri dan Entitas Anak memilih model biaya dan seluruh saldo nilai revaluasi aset yang masih dimiliki pada saat penerapan pertama kali PSAK No. 16 (Revisi 2007), yang disajikan sebagai bagian dari ekuitas dalam laporan posisi keuangan konsolidasian sebesar Rp3.046.936, telah direklasifikasi ke saldo laba konsolidasian yang sudah ditentukan penggunaannya pada tahun 2008.

ii. Aset Sewa Guna Usaha

Bank Mandiri menerapkan PSAK 30 (Revisi 2011) tentang Sewa, yang berlaku efektif dimulai pada atau setelah tanggal 1 Januari 2012. Berdasarkan PSAK 30 (Revisi 2011), penentuan apakah suatu perjanjian merupakan perjanjian sewa atau perjanjian yang mengandung sewa didasarkan atas substansi perjanjian pada tanggal awal sewa dan apakah pemenuhan perjanjian tergantung pada penggunaan suatu aset dan perjanjian tersebut memberikan suatu hak untuk menggunakan aset tersebut. Menurut PSAK ini, sewa yang mengalihkan secara substansial seluruh risiko dan manfaat yang terkait dengan kepemilikan aset, diklasifikasikan sebagai sewa pembiayaan. Selanjutnya, suatu sewa diklasifikasikan sebagai sewa operasi, jika sewa tidak mengalihkan secara substansi seluruh risiko dan manfaat yang terkait dengan kepemilikan aset.

Berdasarkan PSAK 30 (Revisi 2011), dalam sewa pembiayaan, Bank dan Entitas Anak mengakui aset dan liabilitas dalam laporan posisi keuangan konsolidasian pada awal masa sewa, sebesar nilai wajar aset sewaan atau sebesar nilai kini dari pembayaran sewa minimum, jika nilai kini lebih rendah dari nilai wajar. Pembayaran sewa dipisahkan antara bagian yang merupakan beban keuangan dan bagian yang merupakan pelunasan liabilitas sewa. Beban keuangan dialokasikan pada setiap periode selama masa sewa, sehingga menghasilkan tingkat suku bunga periodik yang konstan atas saldo liabilitas. Beban keuangan dicatat dalam laporan laba rugi konsolidasian. Aset sewa guna usaha (disajikan sebagai bagian aset tetap) disusutkan selama jangka waktu yang lebih pendek antara umur manfaat aset sewa guna usaha dan periode masa sewa, jika tidak ada kepastian yang memadai bahwa Bank akan mendapatkan hak kepemilikan pada akhir masa sewa.

Dalam sewa operasi, Bank mengakui pembayaran sewa sebagai beban dengan dasar garis lurus (*straight-line basis*) selama masa sewa.

Jika suatu perjanjian sewa mengandung elemen tanah dan bangunan, maka Bank menilai klasifikasi dari setiap elemen tersebut sebagai sewa pembiayaan atau sewa operasi secara terpisah.

s. Penyertaan Saham

Penyertaan saham merupakan investasi jangka panjang pada perusahaan non-publik serta penyertaan sementara pada perusahaan debitur yang timbul akibat konversi kredit yang diberikan.

Penyertaan saham di perusahaan asosiasi dengan persentase kepemilikan 20,00% sampai dengan 50,00% dicatat dengan metode ekuitas yaitu penyertaan dicatat sebesar biaya perolehan disesuaikan dengan bagian Bank atas ekuitas perusahaan asosiasi dan dikurangi dengan penerimaan dividen sejak tanggal perolehan, dikurangi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

s. Penyertaan Saham (lanjutan)

Penyertaan sementara dihapus buku dari laporan posisi keuangan konsolidasian apabila telah melampaui jangka waktu 5 tahun sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 7/2/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 tentang "Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum", sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 11/2/2009 tanggal 29 Januari 2009. Sejak 24 Oktober 2012, Grup mengikuti PBI No. 14/15/PBI/2012 tanggal 24 Oktober 2012 tentang "Penilaian Kualitas Aset Bank Umum".

Penyertaan saham di bawah 20,00% diklasifikasikan sebagai aset keuangan tersedia untuk dijual. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas aset keuangan tersedia untuk dijual.

Goodwill diakui apabila terdapat selisih lebih antara harga perolehan dan bagian Bank atas nilai wajar aset dan liabilitas yang dapat diidentifikasi pada tanggal akuisisi dan disajikan sebagai aset lain-lain. Bank melakukan evaluasi penurunan nilainya secara berkala.

t. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Non-Produktif

Aset non-produktif adalah aset Bank dan Entitas Anak, antara lain dalam bentuk agunan yang diambil alih, properti terbengkalai, rekening antar kantor dan *suspense account*.

Bank membentuk Cadangan Kerugian Penurunan Nilai atas agunan yang diambil alih dan properti terbengkalai sebesar selisih antara antara nilai tercatat dan nilai wajar setelah dikurangi biaya untuk menjual. Sedangkan untuk rekening antar kantor dan *suspense account*, adalah sebesar selisih antara nilai tercatat dan nilai pemulihan.

u. Tagihan dan Liabilitas Akseptasi

Tagihan akseptasi diklasifikasikan sebagai aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas aset keuangan dalam kelompok pinjaman yang diberikan dan piutang.

Liabilitas akseptasi diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

v. Aset Lain-lain

Aset lain-lain antara lain terdiri dari pendapatan bunga dan provisi dan komisi yang masih akan diterima, tagihan, agunan yang diambil alih, properti terbengkalai, rekening antar kantor dan lain-lain.

Agunan yang diambil alih (AYDA) adalah aset yang diperoleh Bank Mandiri dan Entitas Anak, baik melalui pelelangan maupun diluar pelelangan berdasarkan penyerahan secara sukarela oleh pemilik agunan atau berdasarkan kuasa untuk menjual diluar lelang dari pemilik agunan dalam hal debitur tidak memenuhi liabilitasnya kepada Bank Mandiri dan Entitas Anak. AYDA merupakan jaminan kredit yang diberikan yang telah diambil alih sebagai bagian dari penyelesaian kredit yang diberikan dan disajikan pada "Aset Lain-lain".

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

v. Aset Lain-lain (lanjutan)

Aset yang tidak digunakan (properti terbengkalai) adalah aset tetap dalam bentuk properti yang dimiliki Bank Mandiri dan Entitas Anak, dimana bagian properti tersebut secara mayoritas tidak digunakan untuk kegiatan usaha operasional Bank Mandiri dan Entitas Anak.

AYDA dan properti terbengkalai disajikan sebesar nilai bersih yang dapat direalisasi (*net realisable value*). Nilai bersih yang dapat direalisasi adalah nilai wajar agunan yang diambil alih dikurangi dengan estimasi biaya untuk menjual AYDA tersebut. Kelebihan saldo kredit yang diberikan yang belum dilunasi oleh debitur di atas nilai dari AYDA, dibebankan terhadap Cadangan Kerugian Penurunan Nilai kredit yang diberikan. Selisih antara nilai bersih yang dapat direalisasi dengan hasil penjualan AYDA diakui sebagai keuntungan atau kerugian pada tahun berjalan pada saat dijual.

Beban-beban yang berkaitan dengan pemeliharaan AYDA dan properti terbengkalai dibebankan ke laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan pada saat terjadinya. Bila terjadi penurunan nilai yang bersifat permanen, maka nilai tercatatnya dikurangi untuk mengakui penurunan tersebut dan kerugiannya dibebankan pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan. Lihat Catatan 2t untuk perubahan kebijakan akuntansi atas penyisihan kerugian AYDA dan properti terbengkalai.

w. Liabilitas Segera

Liabilitas segera dicatat pada saat timbulnya liabilitas, baik dari masyarakat maupun dari bank lain. Liabilitas segera diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

x. Simpanan Nasabah

Simpanan nasabah adalah dana yang ditempatkan oleh masyarakat (tidak termasuk bank) kepada Bank dan Entitas Anak yang bergerak di bidang perbankan berdasarkan perjanjian penyimpanan dana. Termasuk dalam pos ini adalah giro, tabungan, deposito berjangka dan bentuk simpanan lain yang dipersamakan dengan itu.

Giro merupakan simpanan nasabah yang dapat digunakan sebagai alat pembayaran, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat melalui cek, kartu Anjungan Tunai Mandiri (ATM), atau dengan cara pemindahbukuan dengan bilyet giro atau sarana perintah pembayaran lainnya.

Tabungan merupakan simpanan nasabah yang penarikannya hanya dapat dilakukan melalui *counter* dan ATM atau dengan cara pemindahbukuan melalui *SMS Banking, Phone Banking* dan *Internet Banking* jika memenuhi persyaratan yang disepakati, tetapi penarikan tidak dapat dilaksanakan dengan menggunakan cek atau instrumen setara lainnya.

Deposito berjangka merupakan simpanan nasabah yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai dengan perjanjian antara nasabah dengan Bank. Deposito berjangka dinyatakan sebesar nilai perolehan diamortisasi sesuai dengan perjanjian antara pemegang deposito berjangka dengan Bank.

Termasuk di dalam giro adalah giro dan tabungan *wadiah*. Giro *wadiah* dapat digunakan sebagai instrumen pembayaran dan dapat ditarik setiap saat melalui cek dan bilyet giro. Giro *wadiah* serta tabungan *wadiah* mendapatkan bonus sesuai dengan kebijaksanaan Bank. Simpanan nasabah dalam bentuk giro *wadiah* dan tabungan *wadiah* dinyatakan sebesar liabilitas Bank.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

x. Simpanan Nasabah (lanjutan)

Simpanan nasabah diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Biaya tambahan yang dapat diatribusikan secara langsung dengan perolehan simpanan nasabah diperhitungkan dalam jumlah simpanan yang diterima dan diamortisasi sepanjang estimasi umur simpanan tersebut. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

y. Simpanan dari Bank Lain

Simpanan dari bank lain terdiri dari liabilitas terhadap bank lain, baik lokal maupun luar negeri, dalam bentuk giro, tabungan, *inter-bank call money* dengan periode jatuh tempo menurut perjanjian kurang dari atau 90 hari dan deposito berjangka. Simpanan dari Bank lain dicatat sebagai liabilitas terhadap bank lain.

Di dalam simpanan dari bank lain termasuk simpanan syariah dalam bentuk giro *wadiah* dan Sertifikat Investasi *Mudharabah* Antar Bank (SIMA).

Simpanan dari bank lain diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Biaya tambahan yang dapat diatribusikan secara langsung dengan perolehan simpanan diperhitungkan dalam jumlah pinjaman yang diterima dan diamortisasi sepanjang estimasi umur simpanan tersebut. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

z. Kontrak Asuransi

Kontrak asuransi adalah kontrak yang diterbitkan oleh Perusahaan asuransi dimana Perusahaan asuransi menerima risiko asuransi yang signifikan dari pemegang polis. Risiko asuransi yang signifikan didefinisikan sebagai kemungkinan membayar manfaat yang signifikan kepada tertanggung apabila suatu kejadian yang diasuransikan terjadi dibandingkan dengan manfaat minimum yang akan dibayarkan apabila risiko yang diasuransikan tidak terjadi. Skenario-skenario yang diperhatikan adalah skenario yang mengandung unsur komersial.

Entitas Anak menerbitkan kontrak asuransi yang menerima risiko asuransi yang signifikan dari pemegang polis. Entitas Anak mendefinisikan risiko asuransi yang signifikan sebagai kemungkinan membayar manfaat pada saat terjadinya suatu kejadian yang diasuransikan, yang setidaknya 10% lebih besar dari manfaat yang dibayarkan jika kejadian yang diasuransikan tidak terjadi. Jika suatu kontrak asuransi tidak mengandung risiko asuransi yang signifikan, maka kontrak tersebut diklasifikasikan sebagai kontrak investasi.

Ketika sebuah kontrak telah diklasifikasi sebagai kontrak asuransi, reklasifikasi terhadap kontrak tersebut tidak dapat dilakukan kecuali ketentuan perjanjian kemudian diamandemen. Seluruh produk asuransi yang diterbitkan oleh Entitas Anak mempunyai risiko asuransi yang signifikan.

Entitas Anak memisahkan komponen deposit dari kontrak *unit-linked* seperti yang disyaratkan oleh PSAK 62 jika kondisi-kondisi dibawah ini terpenuhi:

- Entitas Anak dapat mengukur komponen "*deposit*" secara terpisah (termasuk opsi penyerahan melekat, yaitu tanpa memperhitungkan komponen "asuransi");
- Kebijakan akuntansi Entitas Anak tidak mensyaratkan untuk mengakui semua hak dan liabilitas yang timbul dari komponen "*deposit*".
- Entitas Anak tidak memisah komponen deposit dikarenakan hanya salah satu kondisi di atas terpenuhi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

z. Kontrak Asuransi (lanjutan)

Pengujian kecukupan liabilitas

Pengujian kecukupan liabilitas dilakukan pada tanggal pelaporan untuk kontrak secara individual ataupun per kelompok produk, ditentukan sesuai dengan cara Entitas Anak memperoleh, memelihara dan mengukur profitabilitas dari kontrak asuransi tersebut.

Untuk asuransi jiwa, liabilitas kepada pemegang polis khususnya liabilitas untuk klaim masa depan diuji untuk menentukan apakah liabilitas tersebut cukup untuk menutupi semua arus kas keluar di masa depan termasuk semua manfaat yang dijamin dan manfaat tambahan yang dijamin, manfaat partisipasi yang tidak dijamin (jika ada), semua biaya untuk penerbitan polis dan pemeliharaan polis, serta mencerminkan arus kas masuk masa depan, yaitu premi yang diterima di masa depan. Liabilitas dihitung berdasarkan diskonto dari arus kas untuk semua arus kas yang terkait yaitu arus kas keluar dan arus kas masuk seperti yang disebutkan di atas dengan menggunakan seperangkat asumsi aktuaria estimasi terbaik terkini yang ditetapkan oleh aktuaris perusahaan, termasuk asumsi tingkat diskonto, mortalitas/morbiditas, *lapse*, biaya dan inflasi serta asumsi marjin atas risiko pemburukan. Entitas Anak yang bergerak di asuransi jiwa telah menerapkan metode *Gross Premium Reserve* dengan menggunakan asumsi estimasi terbaik dan marjin atas risiko pemburukan sehingga pengujian kecukupan liabilitas tidak diperlukan lagi.

Untuk asuransi kerugian, Entitas Anak melakukan pengujian kecukupan liabilitas asuransi pada tanggal pelaporan dengan menggunakan estimasi kini atas arus kas masa depan berdasarkan kontrak asuransi.

Jika dari pengujian tersebut terdapat kekurangan antara nilai tercatat liabilitas asuransi (dikurangi dengan biaya akuisisi tangguhan untuk asuransi kerugian) dengan nilai estimasi kini atas arus kas masa depan, maka seluruh kekurangan diakui di dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian.

Reasuransi

Entitas Anak mereasuransikan sebagian porsi risikonya kepada perusahaan reasuradur. Jumlah premi yang dibayar atau porsi premi atas transaksi reasuransi prospektif diakui sesuai dengan proporsi jumlah proteksi reasuransi yang diterima.

Aset reasuransi termasuk saldo yang diharapkan dibayarkan oleh perusahaan reasuransi untuk *ceded* liabilitas manfaat polis masa depan, *ceded* estimasi liabilitas klaim dan *ceded* premi yang belum merupakan pendapatan. Jumlah manfaat yang ditanggung oleh reasuradur diperkirakan secara konsisten sesuai dengan liabilitas yang terkait dengan polis reasuransi.

Entitas Anak menyajikan aset reasuransi secara terpisah sebagai aset atas liabilitas asuransi.

Jika aset reasuransi mengalami penurunan nilai, Entitas Anak mengurangi nilai tercatat dan mengakui kerugian penurunan nilai tersebut dalam laporan konsolidasian laba rugi komprehensif konsolidasian. Aset reasuransi mengalami penurunan nilai jika ada bukti objektif, sebagai akibat dari suatu peristiwa yang terjadi setelah pengakuan awal aset reasuransi, bahwa Entitas Anak tidak dapat menerima seluruh jumlah karena di bawah syarat-syarat kontrak dan dampak pada jumlah yang akan diterima dari reasuradur dapat diukur secara andal.

Liabilitas manfaat polis masa depan

Liabilitas manfaat polis masa depan merupakan nilai sekarang estimasi manfaat polis masa depan yang akan dibayarkan kepada pemegang polis atau ahli warisnya dikurangi dengan nilai sekarang dari estimasi premi masa depan yang akan diterima dari pemegang polis dan diakui pada saat pengakuan pendapatan premi. Liabilitas manfaat polis masa depan ditentukan dan dihitung dengan menggunakan rumus tertentu oleh aktuaris Entitas Anak atau aktuaris independen yang terdaftar.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

z. Kontrak Asuransi (lanjutan)

Liabilitas manfaat polis masa depan (lanjutan)

Entitas Anak menghitung liabilitas manfaat polis masa depan dengan menggunakan metode *Gross Premium Reserve* yang mencerminkan nilai kini estimasi pembayaran seluruh manfaat yang diperjanjikan termasuk seluruh opsi yang disediakan, nilai kini estimasi seluruh biaya yang dikeluarkan dan juga mempertimbangkan penerimaan premi dimasa depan.

Kenaikan/(penurunan) liabilitas manfaat polis masa depan diakui dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

Liabilitas kepada pemegang polis *unit-linked* diklasifikasikan sebagai liabilitas asuransi.

Liabilitas kepada pemegang *unit-linked* diakui pada saat penerimaan dana dikonversi menjadi unit setelah dikurangi biaya-biaya dan akan bertambah atau berkurang sesuai dengan nilai aset bersih efektif yang berlaku.

Penerimaan dana dari nasabah untuk produk *unit-linked* non-syariah dilaporkan sebagai pendapatan premi bruto dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian. Liabilitas kepada pemegang polis *unit-linked* diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian dihitung menggunakan metode cadangan atas premi yang belum merupakan pendapatan yang dihitung dengan menggunakan metode harian berdasarkan biaya asuransi atas risiko mortalita, ditambah cadangan atas akumulasi dana investasi pemegang polis.

Setiap bunga, keuntungan atau kerugian dari kenaikan atau penurunan nilai pasar investasi dicatat sebagai pendapatan atau beban, disertai dengan pengakuan kenaikan atau penurunan liabilitas kepada pemegang polis *unit-linked* di laporan laba rugi komprehensif konsolidasian dan liabilitas kepada pemegang polis *unit-linked* di laporan posisi keuangan konsolidasian.

Penerimaan dana dari nasabah untuk produk *unit-linked* diakui sebagai liabilitas kepada pemegang polis *unit-linked* di laporan posisi keuangan konsolidasian sebesar jumlah yang diterima setelah dikurangi bagian *fee* untuk Entitas Anak dalam rangka mengelola pendapatan dari produk *unit-linked*.

Risiko yang belum jatuh tempo

Liabilitas untuk manfaat kontraktual yang diharapkan akan timbul di masa depan dicatat pada saat premi diakui. Liabilitas ditetapkan sebagai penjumlahan atas nilai diskonto yang diharapkan dari pembayaran manfaat dan biaya administrasi masa depan yang berkaitan langsung dengan kontrak asuransi, dikurangi dengan nilai diskonto yang diharapkan atas premi teoritis yang dibutuhkan untuk memenuhi manfaat dan biaya administrasi berdasarkan asumsi penilaian yang digunakan (penilaian premi). Liabilitas tersebut didasarkan pada asumsi-asumsi seperti kematian, persistensi, biaya pemeliharaan dan pendapatan investasi yang ditetapkan pada saat kontrak asuransi dikeluarkan. Sebuah marjin untuk penyimpangan yang merugikan termasuk dalam asumsi yang digunakan.

aa. Efek-efek yang Diterbitkan

Efek-efek yang diterbitkan oleh Bank dan Entitas Anak, termasuk obligasi, Subordinasi *Notes*, *medium term notes* dan *traveler's cheques,* pada pengukuran awal disajikan sebesar nilai wajar ditambah dengan biaya transaksi yang dapat diatribusikan langsung dengan perolehan/penerbitan efek-efek yang diterbitkan. Biaya transaksi kemudian diamortisasi dengan suku bunga efektif sampai dengan jatuh tempo dari efek-efek yang diterbitkan.

Efek-efek yang diterbitkan diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi atas liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

ab. Pinjaman yang Diterima

Pinjaman yang diterima merupakan dana yang diterima dari bank lain, Bank Indonesia atau pihak lain dengan liabilitas pembayaran kembali sesuai dengan persyaratan perjanjian pinjaman.

Pada pengukuran awal pinjaman yang diterima disajikan sebesar nilai wajar dikurangi dengan biaya transaksi yang dapat diatribusikan langsung dengan perolehan/penerbitan pinjaman yang diterima. Pinjaman yang diterima diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi untuk liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan diamortisasi.

ac. Pinjaman Subordinasi

Pinjaman subordinasi pada pengukuran awal disajikan sebesar nilai wajar dikurangi dengan biaya transaksi yang dapat diatribusikan langsung dengan perolehan/penerbitan pinjaman subordinasi. Biaya transaksi kemudian diamortisasi dengan suku bunga efektif sampai dengan jatuh tempo dari pinjaman subordinasi.

Pinjaman subordinasi diklasifikasikan sebagai liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan yang diamortisasi. Lihat Catatan 2c untuk kebijakan akuntansi untuk liabilitas keuangan yang diukur dengan biaya perolehan yang diamortisasi.

ad. Perpajakan

Beban pajak terdiri dari pajak kini dan pajak tangguhan. Pajak diakui dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian, kecuali jika pajak tersebut terkait dengan transaksi atau kejadian yang langsung diakui ke ekuitas. Dalam hal ini, pajak tersebut masing-masing diakui dalam pendapatan komprehensif lain atau ekuitas.

Manajemen Grup mengevaluasi secara periodik implementasi terhadap peraturan perpajakan yang berlaku terutama yang memerlukan interpretasi lebih lanjut mengenai pelaksanaannya termasuk juga evaluasi terhadap surat ketetapan pajak yang diterima dari kantor pajak. Lebih lanjut, Perseroan membentuk cadangan, jika dianggap perlu berdasarkan jumlah yang diestimasikan akan dibayarkan ke kantor pajak.

Bank Mandiri dan Entitas Anak menerapkan metode liabilitas laporan posisi keuangan (*balance sheet liability method*) untuk menentukan beban pajak penghasilan. Menurut metode liabilitas laporan posisi keuangan, aset dan utang pajak tangguhan diakui untuk semua perbedaan temporer antara nilai aset dan liabilitas yang tercatat di laporan posisi keuangan dengan dasar pengenaan pajak atas aset dan liabilitas tersebut pada setiap tanggal pelaporan. Metode ini juga mensyaratkan adanya pengakuan manfaat pajak di masa datang yang belum digunakan apabila besar kemungkinan bahwa manfaat tersebut dapat direalisasikan di masa yang akan datang.

Pajak tangguhan dihitung dengan menggunakan tarif pajak yang berlaku atau secara substansial diberlakukan pada periode dimana aset tersebut direalisasi atau liabilitas tersebut diselesaikan. Perubahan nilai tercatat aset dan liabilitas pajak tangguhan yang disebabkan oleh perubahan tarif pajak dibebankan pada laporan laba rugi komprehensif tahun berjalan, kecuali untuk transaksi-transaksi yang sebelumnya telah langsung dibebankan atau dikreditkan ke ekuitas.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

ad. Perpajakan (lanjutan)

Koreksi atas liabilitas pajak diakui pada saat surat ketetapan pajak diterima, atau apabila diajukan keberatan dan/atau banding, maka koreksi diakui pada saat keputusan atas keberatan dan/atau banding tersebut diterima. Manajemen juga dapat membentuk pencadangan terhadap liabilitas pajak di masa depan sebesar jumlah yang diestimasikan akan dibayarkan ke kantor pajak jika berdasarkan evaluasi pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian terdapat risiko pajak yang *probable*. Asumsi dan estimasi yang digunakan dalam perhitungan pembentukan cadangan tersebut memiliki unsur ketidakpastian.

Taksiran pajak penghasilan Bank Mandiri dan Entitas Anak dihitung untuk masing-masing perusahaan sebagai badan hukum terpisah. Aset pajak kini (*current tax assets*) dan liabilitas pajak kini (*current tax liabilities*) untuk badan hukum yang berbeda tidak disalinghapuskan dalam laporan keuangan konsolidasian. Utang pajak penghasilan badan dan utang pajak lainnya Bank Mandiri dan Entitas Anak disajikan sebagai Utang Pajak di laporan posisi keuangan konsolidasian. Aset pajak tangguhan disajikan bersih setelah dikurangi dengan liabilitas pajak tangguhan di laporan posisi keuangan konsolidasian.

ae. Dana *Syirkah* Temporer

Dana *syirkah* temporer adalah dana yang diterima oleh Entitas Anak (PT Bank Syariah Mandiri). Entitas Anak mempunyai hak untuk mengelola dan menginvestasikan dana, baik sesuai dengan kebijakan Entitas Anak atau kebijakan pembatasan dari pemilik dana, dengan keuntungan dibagikan sesuai dengan kesepakatan.

Hubungan antara Entitas Anak dan pemilik dana *syirkah* temporer merupakan hubungan kemitraan berdasarkan akad *mudharabah muthlaqah, mudharabah muqayyadah* atau *musyarakah*. Contoh dari dana *syirkah* temporer adalah penerimaan dana dari investasi *mudharabah muthlaqah, mudharabah muqayyadah, mudharabah musytarakah* dan akun lain yang sejenis.

1) *Mudharabah muthlaqah* adalah *mudharabah* dimana pemilik dana (*shahibul maal*) memberikan kebebasan kepada pengelola dana (*mudharib*/Entitas Anak) dalam pengelolaan investasinya.

2) *Mudharabah muqayyadah* adalah *mudharabah* dimana pemilik dana memberikan batasan kepada pengelola dana, antara lain mengenai tempat, cara dan atau obyek investasi.

3) *Mudharabah musytarakah* adalah bentuk *mudharabah* dimana pengelola dana juga menyertakan modal atau dananya dalam kerja sama investasi.

Dana *syirkah* temporer tidak dapat digolongkan sebagai liabilitas. Hal ini karena Entitas Anak tidak berkewajiban untuk mengembalikan jumlah dana awal dari pemilik dana kecuali akibat kelalaian atau wanprestasi ketika mengalami kerugian. Di sisi lain, dana *syirkah* temporer tidak dapat digolongkan sebagai ekuitas karena mempunyai waktu jatuh tempo dan pemilik dana tidak mempunyai hak kepemilikan yang sama dengan pemegang saham seperti hak voting dan hak atas realisasi keuntungan yang berasal dari aset lancar dan aset non investasi (*current assets and other non investment accounts*).

Dana *syirkah* temporer merupakan salah satu unsur laporan posisi keuangan konsolidasian, yang memberikan hak kepada Entitas Anak untuk mengelola, termasuk untuk mencampur dana dimaksud dengan dana lainnya.

Pemilik dana *syirkah* temporer memperoleh bagian atas keuntungan sesuai kesepakatan dan menerima kerugian berdasarkan jumlah dana dari masing-masing pihak. Pembagian hasil dana *syirkah* temporer dapat dilakukan dengan konsep bagi hasil atau bagi untung.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

af. Pendapatan dan Beban Bunga dan Pendapatan Syariah

(i). Konvensional

Pendapatan dan beban bunga untuk semua instrumen keuangan dengan *interest bearing* dicatat dalam "pendapatan bunga" dan "beban bunga" di dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian menggunakan metode suku bunga efektif.

Metode suku bunga efektif adalah metode yang digunakan untuk menghitung biaya perolehan diamortisasi dari aset keuangan atau liabilitas keuangan dan metode untuk mengalokasikan pendapatan bunga atau beban bunga selama periode yang relevan. Suku bunga efektif adalah suku bunga yang secara tepat mendiskontokan estimasi pembayaran atau penerimaan kas di masa datang selama perkiraan umur dari instrumen keuangan, atau jika lebih tepat, digunakan periode yang lebih singkat untuk memperoleh nilai tercatat bersih dari aset keuangan atau liabilitas keuangan. Pada saat menghitung suku bunga efektif, Grup mengestimasi arus kas dengan mempertimbangkan seluruh persyaratan kontraktual dalam instrumen keuangan tersebut, namun tidak mempertimbangkan kerugian kredit di masa datang. Perhitungan ini mencakup seluruh komisi, provisi dan bentuk lain yang diterima oleh para pihak dalam kontrak yang merupakan bagian tak terpisahkan dari suku bunga efektif, biaya transaksi dan seluruh premi atau diskon lainnya.

Jika aset keuangan atau kelompok aset keuangan serupa telah diturunkan nilainya sebagai akibat kerugian penurunan nilai, maka pendapatan bunga yang diperoleh setelahnya diakui atas bagian aset keuangan yang tidak mengalami penurunan nilai dari aset keuangan yang mengalami penurunan nilai, berdasarkan suku bunga yang digunakan untuk mendiskonto arus kas masa datang dalam menghitung kerugian penurunan nilai.

(ii). Pendapatan Syariah

Di dalam pendapatan dan beban bunga terdapat pendapatan dan beban berdasarkan prinsip syariah. Pendapatan pengelolaan dana oleh Entitas Anak sebagai *mudharib* terdiri atas pendapatan pembiayaan dengan akad *murabahah, istishna, ijarah* dan pendapatan dari bagi hasil yaitu *mudharabah, musyarakah* dan pendapatan usaha utama lainnya.

Pengakuan keuntungan transaksi *murabahah* dengan pembayaran tangguh atau secara angsuran dilakukan selama periode akad sesuai dengan metode efektif (anuitas).

Sejak 1 Januari 2014, pendapatan *murabahah* yang termasuk margin ditangguhkan dan pendapatan administrasi, diakui sebagai pendapatan dengan menggunakan metode tingkat imbal hasil efektif, yaitu tingkat imbal hasil yang akan mendiskonto secara tepat estimasi pembayaran atau penerimaan kas di masa datang sepanjang perkiraan umur aset keuangan tersebut atau, jika lebih tepat untuk masa yang lebih singkat untuk nilai tercatat bersih dari aset keuangan atau liabilitas keuangan. Perhitungan dilakukan dengan memperhitungkan seluruh syarat dan ketentuan kontraktual dari aset keuangan dan biaya tambahan yang timbul secara langsung untuk aset tersebut dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari efektif margin.

Pendapatan *istishna* diakui dengan menggunakan metode persentase penyelesaian atau metode akad selesai.

Pendapatan *ijarah* diakui selama masa akad secara proporsional.

Pendapatan bagi hasil *musyarakah* yang menjadi hak mitra pasif diakui dalam periode terjadinya hak bagi hasil sesuai *nisbah* yang disepakati.

Pendapatan bagi hasil *mudharabah* diakui dalam periode terjadinya hak bagi hasil sesuai *nisbah* yang disepakati dan tidak diperkenankan mengakui pendapatan dari proyeksi hasil usaha.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

af. Pendapatan dan Beban Bunga dan Pendapatan Syariah (lanjutan)

(iii). Hak Pihak Ketiga atas Bagi Hasil Dana *Syirkah* Temporer

Hak nasabah atas bagi hasil dana *syirkah* temporer merupakan bagian bagi laba milik nasabah yang didasarkan pada prinsip *mudharabah muthlaqah*, *mudharabah muqayyadah* dan *mudharabah musytarakah* atas hasil pengelolaan dana mereka oleh Entitas Anak. Pendapatan yang dibagikan adalah pendapatan yang telah diterima.

Pembagian laba dilakukan berdasarkan prinsip bagi hasil yaitu dihitung dari pendapatan Entitas Anak yang diterima berupa laba bruto (*gross profit margin*).

Jumlah pendapatan marjin dan bagi hasil atas pembiayaan yang diberikan dan atas aset produktif lainnya akan dibagikan kepada nasabah penyimpan dana dan Entitas Anak, dihitung secara proporsional sesuai dengan alokasi dana nasabah dan Entitas Anak yang dipakai dalam pembiayaan yang diberikan dan aset produktif lainnya yang disalurkan. Selanjutnya, jumlah pendapatan marjin dan bagi hasil yang tersedia untuk nasabah tersebut kemudian dibagihasilkan ke nasabah penabung dan deposan sebagai *shahibul maal* dan Entitas Anak sebagai *mudharib* sesuai dengan porsi *nisbah* bagi hasil yang telah disepakati bersama sebelumnya. Pendapatan marjin dan bagi hasil dari pembiayaan dan aset produktif lainnya yang memakai dana Entitas Anak, seluruhnya menjadi milik Entitas Anak, termasuk pendapatan dari transaksi Entitas Anak berbasis imbalan.

ag. Pendapatan Premi dan Beban Klaim

Pendapatan premi kontrak jangka pendek diakui sebagai pendapatan selama periode risiko sesuai dengan proporsi jumlah proteksi asuransi yang diberikan. Pendapatan premi kontrak jangka panjang diakui sebagai pendapatan pada saat polis jatuh tempo.

Pendapatan premi yang diterima sebelum jatuh tempo polis dicatat sebagai titipan premi di laporan posisi keuangan konsolidasian.

Beban klaim dan manfaat terdiri dari klaim yang telah diselesaikan, klaim dalam proses penyelesaian dan estimasi atas klaim yang telah terjadi namun belum dilaporkan (IBNR). Klaim dan manfaat diakui sebagai beban pada saat terjadinya liabilitas untuk memberikan proteksi. Klaim reasuransi yang diperoleh dari perusahaan reasuradur diakui dan dicatat sebagai pengurang beban klaim dan manfaat pada periode yang sama dengan periode pengakuan beban klaim dan manfaat.

Total klaim dalam penyelesaian, termasuk klaim yang telah terjadi namun belum dilaporkan, dinyatakan berdasarkan estimasi menggunakan teknik perhitungan teknis oleh aktuaris. Perubahan dalam estimasi liabilitas klaim, sebagai hasil dari evaluasi lebih lanjut dan perbedaan antara estimasi klaim dengan klaim yang dibayarkan, diakui sebagai biaya tambahan atau pengurang biaya pada periode terjadinya perubahan.

ah. Pendapatan Provisi dan Komisi

Pendapatan provisi dan komisi dan biaya transaksi yang dapat diatribusikan secara langsung yang berkaitan dengan kegiatan pemberian kredit dan piutang pembiayaan konsumen diakui sebagai bagian/(pengurang) dari nilai perolehan kredit dan piutang pembiayaan konsumen dan akan diakui sebagai pendapatan bunga dengan cara diamortisasi berdasarkan metode suku bunga efektif.

Untuk kredit dan piutang pembiayaan konsumen yang diberikan yang dilunasi sebelum jatuh temponya, saldo pendapatan provisi dan/atau komisi dan biaya transaksi yang dapat diatribusikan secara langsung yang belum diamortisasi, diakui pada saat kredit dan piutang pembiayaan konsumen yang diberikan dilunasi.

Pendapatan provisi dan komisi lainnya yang tidak berkaitan langsung dengan kegiatan perkreditan atau jangka waktu tertentu diakui pada saat terjadinya transaksi.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

ai. Imbalan Kerja

Liabilitas Pensiun

Bank Mandiri menyelenggarakan program pensiun iuran pasti yang pesertanya adalah pegawai aktif Bank Mandiri sejak tanggal 1 Agustus 1999, serta program pensiun manfaat pasti yang berasal dari masing-masing dana pensiun Bank Peserta Penggabungan. Program ini didanai melalui pembayaran kepada pengelola dana pensiun sebagaimana ditentukan dalam perhitungan aktuaria yang dilakukan secara berkala.

Liabilitas imbalan pensiun Bank Mandiri dan Entitas Anak dihitung dengan membandingkan manfaat yang akan diterima oleh karyawan dari Program Pensiun pada usia pensiun normal dengan manfaat yang akan diterima berdasarkan UU Ketenagakerjaan No. 13/2003 setelah dikurangi dengan akumulasi kontribusi karyawan dan hasil investasinya. Apabila manfaat pensiun lebih kecil dari pada manfaat menurut UU No. 13/2003, maka Bank dan Entitas Anak harus membayar kekurangan tersebut.

Program pensiun berdasarkan UU Ketenagakerjaan adalah program imbalan pasti karena UU Ketenagakerjaan menentukan rumus tertentu untuk menghitung jumlah minimum imbalan pensiun. Program pensiun iuran pasti adalah program pensiun yang iurannya ditetapkan dalam peraturan dana pensiun dan seluruh iuran serta hasil pengembangannya dibukukan pada rekening masing-masing peserta sebagai manfaat pensiun sebagaimana tercantum dalam UU No. 11 tahun 1992 tanggal 20 April 1992 tentang Dana Pensiun.

Liabilitas program pensiun imbalan pasti yang diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian adalah nilai kini kewajiban aktuaria pada tanggal laporan posisi keuangan dikurangi nilai wajar aset program, serta disesuaikan dengan keuntungan atau kerugian aktuarial dan biaya jasa lalu yang belum diakui. Liabilitas manfaat pasti dihitung setiap tahun oleh aktuaris independen menggunakan metode *projected unit credit* secara regular untuk periode tidak lebih dari satu tahun. Nilai kini liabilitas manfaat pasti ditentukan dengan mendiskontokan estimasi arus kas keluar masa depan dengan menggunakan tingkat bunga obligasi perusahaan berkualitas tinggi dalam mata uang yang sama dengan mata uang imbalan yang akan dibayarkan dan waktu jatuh tempo yang kurang lebih sama dengan waktu jatuh tempo imbalan yang bersangkutan.

Keuntungan dan kerugian aktuarial dapat timbul dari penyesuaian yang dibuat berdasarkan pengalaman dan perubahan asumsi-asumsi aktuarial. Apabila jumlah keuntungan atau kerugian aktuarial ini melebihi 10,00% dari imbalan pasti atau 10,00% dari nilai wajar aset program maka kelebihannya dibebankan atau dikreditkan pada pendapatan atau beban selama sisa masa kerja rata-rata para karyawan yang bersangkutan.

Liabilitas Imbalan Pasca-Kerja Lainnya

Hak atas imbalan ini pada umumnya diberikan apabila karyawan bekerja hingga mencapai usia pensiun dan memenuhi masa kerja tertentu. Prakiraan biaya imbalan ini dicadangkan sepanjang masa kerja karyawan dan dihitung menggunakan metodologi yang sama dengan metodologi yang digunakan dalam perhitungan program pensiun imbalan pasti, namun disederhanakan. Liabilitas ini dinilai setiap tahun oleh aktuaris independen yang berkualifikasi.

Pembagian Tantiem

Bank Mandiri mencatat tantiem dengan menggunakan basis akrual dan membebankannya pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian tahun berjalan.

2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI (lanjutan)

aj. Laba per Saham

Laba per saham dihitung dengan membagi laba bersih konsolidasian akhir tahun berjalan dengan jumlah rata-rata tertimbang saham yang ditempatkan dan disetor selama tahun berjalan.

Jumlah rata-rata tertimbang saham yang beredar yang digunakan dalam menghitung laba per saham dasar dan dilusian pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar 23.333.333.333 lembar saham dan 23.333.333.333 lembar saham.

ak. Segmen Operasi

Segmen operasi adalah suatu komponen dari entitas:

(a) yang terlibat dalam aktivitas bisnis yang mana memperoleh pendapatan dan menimbulkan beban (termasuk pendapatan dan beban terkait dengan transaksi dengan komponen lain dari entitas yang sama);
(b) hasil operasinya dikaji ulang secara reguler oleh pengambil keputusan operasional untuk membuat keputusan tentang sumber daya yang dialokasikan pada segmen tersebut dan menilai kinerjanya; dan
(c) tersedia informasi keuangan yang dapat dipisahkan.

Sesuai dengan PSAK 5 - Segmen Operasi, Grup menyajikan segmen operasi berdasarkan laporan internal grup yang disajikan kepada pengambil keputusan operasional. Pengambil keputusan operasional adalah Direksi. Segmen operasi dibagi ke dalam segmen-segmen usaha berikut: Korporasi, Komersil dan Bisnis; Mikro dan Ritel; Konsumer; *Treasury, Financial Institution* dan *Special Asset Management* (SAM); *Institutional banking*; Kantor Pusat; Entitas Anak; Entitas Anak Syariah, Entitas Anak – Asuransi dan Entitas Anak lainnya.

Segmen geografis adalah komponen Bank dan Entitas Anak yang dapat dibedakan dalam menghasilkan jasa pada lingkungan (wilayah) ekonomi tertentu dan komponen itu memiliki risiko dan imbalan yang berbeda dengan risiko dan imbalan pada komponen yang beroperasi pada lingkungan (wilayah) ekonomi lain. Segmen geografis dibagi ke dalam wilayah Indonesia, Asia (Singapura, Malaysia, Hong Kong, Timor Leste dan Shanghai), Eropa Barat (Inggris) dan Cayman Islands.

al. Program Kemitraan (PK) dan Bina Lingkungan (BL)

Sejak tahun 2013, alokasi dana untuk PK dan BL tidak dialokasikan dari saldo laba melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) akan tetapi diakui dan dibebankan ke laporan laba rugi konsolidasian tahun berjalan.

3. PENGGUNAAN ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI YANG PENTING

Beberapa estimasi dan asumsi dibuat dalam rangka penyusunan laporan keuangan konsolidasian dimana dibutuhkan pertimbangan manajemen dalam menentukan metodologi yang tepat untuk penilaian aset dan liabilitas.

Manajemen membuat estimasi dan asumsi yang berimplikasi pada pelaporan nilai aset dan liabilitas atas tahun keuangan satu tahun kedepan. Semua estimasi dan asumsi yang diharuskan oleh Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia adalah estimasi terbaik yang didasarkan standar yang berlaku. Estimasi dan pertimbangan dievaluasi secara terus menerus dan berdasarkan pengalaman masa lalu dan faktor-faktor lain termasuk harapan atas kejadian yang akan datang.

3. PENGGUNAAN ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI YANG PENTING (lanjutan)

Walaupun estimasi dan asumsi ini dibuat berdasarkan pengetahuan terbaik manajemen atas kejadian dan tindakan saat ini, hasil yang timbul mungkin berbeda dengan estimasi dan asumsi semula.

Sumber utama ketidakpastian estimasi

a. Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan

Aset keuangan yang dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi dievaluasi penurunan nilainya sesuai dengan Catatan 2c.

Kondisi spesifik debitur atau *counterparty* yang mengalami penurunan nilai dipertimbangkan dalam pembentukan cadangan kerugian atas aset keuangan dan dievaluasi secara individu berdasarkan estimasi terbaik manajemen atas nilai kini arus kas yang diharapkan akan diterima. Dalam mengestimasi arus kas tersebut, manajemen membuat pertimbangan tentang situasi keuangan debitur atau *counterparty* dan nilai realisasi bersih dari setiap agunan. Setiap aset keuangan yang mengalami penurunan nilai dinilai sesuai dengan manfaat yang ada dan strategi penyelesaian serta estimasi arus kas yang diperkirakan dapat diterima dan disetujui secara independen oleh *Credit Risk Management Unit*.

Perhitungan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai secara kolektif meliputi kerugian kredit yang melekat dalam portofolio aset keuangan dengan karakteristik risiko yang sama ketika terdapat bukti objektif penurunan nilai, tetapi penurunan nilai secara individu belum dapat diidentifikasi. Dalam menilai kebutuhan untuk cadangan kolektif, manajemen mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualitas kredit dan jenis produk. Guna membuat estimasi cadangan yang diperlukan, manajemen membuat asumsi untuk menentukan kerugian yang melekat dan untuk menentukan parameter input yang diperlukan, berdasarkan pengalaman masa lalu dan kondisi ekonomi saat ini. Keakuratan penyisihan tergantung pada seberapa baik estimasi arus kas masa depan untuk perhitungan cadangan kerugian *counterparty* tertentu dan asumsi model serta parameter yang digunakan dalam menentukan cadangan kolektif.

b. Menentukan nilai wajar instrumen keuangan

Dalam menentukan nilai wajar aset dan liabilitas keuangan yang tidak mempunyai harga pasar, Grup menggunakan teknik penilaian seperti yang dijelaskan dalam Catatan 2c untuk instrumen keuangan yang tidak diperdagangkan secara aktif dan memiliki informasi harga yang terbatas, nilai wajar yang kurang obyektif dan membutuhkan berbagai tingkat penilaian tergantung pada likuiditas, konsentrasi, faktor ketidakpastian pasar, asumsi harga dan risiko lainnya.

c. Imbalan pensiun

Program-program pensiun ditentukan berdasarkan perhitungan dari aktuaria. Perhitungan aktuaria menggunakan asumsi-asumsi seperti tingkat diskonto, tingkat pengembalian investasi, tingkat kenaikan gaji, tingkat kematian, tingkat pengunduran diri dan lain-lain (lihat Catatan 2ai dan 50). Perubahan asumsi ini akan mempengaruhi nilai liabilitas pensiun.

Grup menentukan tingkat diskonto yang sesuai pada akhir periode pelaporan, yakni tingkat suku bunga yang harus digunakan untuk menentukan nilai kini arus kas keluar masa depan estimasian yang diharapkan untuk menyelesaikan liabilitas pensiun. Dalam menentukan tingkat suku bunga yang sesuai, Grup mempertimbangkan tingkat suku bunga Obligasi Pemerintah yang didenominasikan dalam mata uang imbalan akan dibayar dan memiliki jangka waktu yang serupa dengan jangka waktu liabilitas pensiun yang terkait. Asumsi kunci liabilitas pensiun lainnya sebagian ditentukan berdasarkan kondisi pasar saat ini.

3. PENGGUNAAN ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI YANG PENTING (lanjutan)

Sumber utama ketidakpastian estimasi (lanjutan)

d. Liabilitas asuransi untuk kontrak asuransi

Cadangan teknis Entitas Anak dicatat di laporan posisi keuangan konsolidasian sebagai bagian dari "Liabilitas lain-lain" berdasarkan perhitungan aktuaris dengan menggunakan asumsi aktuarial yaitu asumsi estimasi terbaik dan marjin atas resiko pemburukan. Termasuk dalam cadangan teknis adalah liabilitas manfaat polis masa depan, estimasi liabilitas klaim, premi yang belum merupakan pendapatan, *Unexpired Risk Reserve* (URR) dan liabilitas kepada pemegang polis.

4. GIRO PADA BANK INDONESIA

	2014	2013
Rupiah	40.379.267	34.292.655
Dolar Amerika Serikat (Catatan 61B.(v))	10.219.573	9.611.764
	50.598.840	**43.904.419**

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Giro Wajib Minimum (GWM) Bank telah sesuai dengan PBI No. 13/10/PBI/2011 tanggal 9 Februari 2011 yang telah diubah terakhir dengan PBI No. 15/15/PBI/2013 tanggal 24 Desember 2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum dalam Rupiah dan valuta asing bagi bank umum konvensional yang masing-masing sebesar:

	2014	2013
Rupiah		
- GWM Primer	8,00%	8,00%
- GWM Sekunder	4,00%	4,00%
Mata uang asing	8,00%	8,00%

GWM Primer adalah simpanan minimum yang wajib dipelihara oleh Bank dalam bentuk saldo Rekening Giro pada Bank Indonesia. GWM Sekunder adalah cadangan minimum yang wajib dipelihara oleh Bank berupa Sertifikat Bank Indonesia (SBI), Sertifikat Deposito Bank Indonesia (SDBI), Surat Berharga Negara (SBN) dan/atau *Excess Reserve*, yang besarnya ditetapkan oleh Bank Indonesia. GWM LDR adalah simpanan minimum yang wajib dipelihara oleh Bank dalam bentuk saldo Rekening Giro pada Bank Indonesia sebesar persentase tertentu dari DPK yang dihitung berdasarkan selisih antara LDR yang dimiliki oleh bank dengan LDR Target. GWM LDR dikenakan jika LDR Bank dibawah minimum LDR target Bank Indonesia (78%) atau diatas maksimum LDR target Bank Indonesia (92%) dengan KPMM Bank lebih kecil dari KPMM Insentif Bank Indonesia yang sebesar 14%.

Excess Reserve adalah kelebihan saldo Rekening Giro Rupiah Bank dari GWM Primer dan GWM LDR yang wajib dipelihara di Bank Indonesia.

Rasio Giro Wajib Minimum untuk rekening Rupiah dan mata uang asing (Bank Mandiri saja) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar:

	2014	2013
Rupiah		
- GWM Primer	8,00%	8,00%
- GWM Sekunder	17,74%	18,08%
- GWM *Loan to Deposit Ratio*[*)]	0,00%	0,00%
Mata uang asing	8,49%	8,10%

*) Tambahan GWM yang dihitung berdasarkan selisih antara LDR Bank dengan minimum atau maksimum LDR Target Bank Indonesia. Selisih antara LDR Bank dengan minimum LDR Bank Indonesia dikali 10%, sedangkan selisih antara LDR Bank dengan maksimum LDR Bank Indonesia dikali 20%. Ketentuan ini mulai berlaku sejak tanggal 31 Desember 2013. LDR Bank Mandiri periode 31 Desember 2014 dan 2013 berada di antara 78% - 92%, sehingga tidak dikenakan GWM LDR.

5. GIRO PADA BANK LAIN

a. Berdasarkan Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	19.869	38.982
Pihak ketiga	258.212	162.747
Jumlah Rupiah	278.081	201.729
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	1.068	406
Pihak ketiga	8.707.682	13.845.940
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	8.708.750	13.846.346
Jumlah	8.986.831	14.048.075
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(3.364)	(11.591)
	8.983.467	**14.036.484**

Termasuk dalam mata uang asing adalah terutama mata uang Pound Sterling, Euro, Dolar Amerika Serikat, Yen, Dolar Australia, Dolar Hong Kong dan Dolar Singapura.

b. Berdasarkan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014	2013
Rupiah - Lancar	278.081	201.729
Mata uang asing:		
Lancar	8.705.569	13.841.687
Macet	3.181	4.659
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	8.708.750	13.846.346
Jumlah	8.986.831	14.048.075
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(3.364)	(11.591)
	8.983.467	**14.036.484**

c. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*yield*) per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	0,14%	0,02%
Mata uang asing	0,08%	0,06%

d. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai giro pada bank lain:

	2014	2013
Saldo awal tahun	11.591	6.268
(Pembalikan)/penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	(6.846)	3.726
Lain-lain*)	(1.381)	1.597
Saldo akhir tahun	**3.364**	**11.591**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai giro pada bank lain yang dibentuk telah memadai.

e. Informasi mengenai pengelompokkan berdasarkan kelompok “tidak mengalami penurunan nilai” dan “mengalami penurunan nilai” diungkapkan pada Catatan 61A.

6. PENEMPATAN PADA BANK INDONESIA DAN BANK LAIN

a. Berdasarkan Jenis, Mata Uang, Jatuh Tempo dan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014			
	Jatuh Tempo	**Lancar**	**Macet**	**Jumlah**
Rupiah:				
Bank Indonesia	< 1 bulan	25.211.529	-	25.211.529
Call Money	< 1 bulan	5.886.000	-	5.886.000
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	980.000	-	980.000
Deposito Berjangka	< 1 bulan	2.036.190	-	2.036.190
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	1.476.877	-	1.476.877
	> 3 bulan ≤ 6 bulan	240.273	-	240.273
	> 6 bulan ≤ 12 bulan	20.000	-	20.000
Tabungan	tanpa jatuh tempo	1.055	-	1.055
Jumlah Rupiah		35.851.924	-	35.851.924
Mata uang asing:				
Bank Indonesia	< 1 bulan	17.524.775	-	17.524.775
Call Money	< 1 bulan	5.824.715	-	5.824.715
	> 12 bulan	-	45.053	45.053
Penempatan *"Fixed-Term"*	< 1 bulan	1.756.361	-	1.756.361
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	545	-	545
	> 3 bulan ≤ 6 bulan	199.770	-	199.770
	> 12 bulan	-	1.038	1.038
Deposito Berjangka	< 1 bulan	8.571	-	8.571
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))		25.314.737	46.091	25.360.828
Jumlah				61.212.752
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai				(95.147)
				61.117.605

	2013			
	Jatuh Tempo	**Lancar**	**Macet**	**Jumlah**
Rupiah:				
Bank Indonesia	< 1 bulan	18.795.721	-	18.795.721
Call Money	< 1 bulan	2.785.000	-	2.785.000
Deposito Berjangka	< 1 bulan	1.045.652	-	1.045.652
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	604.000	-	604.000
	> 3 bulan ≤ 6 bulan	451.449	-	451.449
	> 6 bulan ≤ 12 bulan	5.000	-	5.000
Tabungan	tanpa jatuh tempo	1.373	-	1.373
Jumlah Rupiah		23.688.195	-	23.688.195
Mata uang asing:				
Bank Indonesia	< 1 bulan	15.821.000	-	15.821.000
Call Money	< 1 bulan	3.741.791	-	3.741.791
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	9.736	-	9.736
	> 12 bulan	-	66.079	66.079
Penempatan *"Fixed-Term"*	< 1 bulan	1.757.734	-	1.757.734
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	122.235	-	122.235
	> 12 bulan	-	1.521	1.521
Deposito Berjangka	< 1 bulan	7.851	-	7.851
	≥ 1 bulan ≤ 3 bulan	3.291	-	3.291
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))		21.463.638	67.600	21.531.238
Jumlah				45.219.433
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai				(105.599)
				45.113.834

6. PENEMPATAN PADA BANK INDONESIA DAN BANK LAIN (lanjutan)

b. Berdasarkan Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	1.250.349	668.504
Pihak ketiga	34.601.575	23.019.691
Jumlah Rupiah	35.851.924	23.688.195
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	252.729	248.278
Pihak ketiga	25.108.099	21.282.960
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	25.360.828	21.531.238
Jumlah	61.212.752	45.219.433
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(95.147)	(105.599)
	61.117.605	**45.113.834**

c. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*yield*) per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	4,25%	3,50%
Mata uang asing	0,15%	0,16%

d. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, tidak terdapat penempatan pada bank lain yang digunakan sebagai jaminan.

e. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan nilai penempatan pada bank lain:

	2014	2013
Saldo awal tahun	105.599	85.258
(Pembalikan)/penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	(10.321)	8.548
Lain-lain*)	(131)	11.793
Saldo akhir tahun	**95.147**	**105.599**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain yang dibentuk telah memadai.

Bank Mandiri memiliki penempatan pada lembaga keuangan (dalam likuidasi) dengan klasifikasi macet atau "mengalami penurunan nilai" di mana klaim Bank Mandiri yang diakui oleh kurator berdasarkan hasil *creditors meeting* pada tanggal 5 November 2009 adalah sebesar EUR16.395.092 (nilai penuh) untuk penempatan. Pada tanggal 10 Maret 2010, 24 November 2010, 6 September 2012 dan 23 Januari 2014 kurator telah membayarkan sebagian klaim (distribusi interim) kepada Bank Mandiri, setelah memperhitungkan saling hapus (*set-off*) dengan saldo giro, *inter-bank call money* dan liabilitas L/C UPAS Entitas Anak kepada lembaga keuangan tersebut, sehingga saldo penempatan Bank Mandiri pada lembaga keuangan (dalam likuidasi) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar EUR3.061.829 (nilai penuh) dan EUR4.033.599 (nilai penuh). Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Bank Mandiri telah membentuk Cadangan Kerugian Penurunan Nilai penuh atas sisa saldo penempatan pada lembaga keuangan tersebut.

f. Informasi mengenai pengelompokan berdasarkan kelompok "tidak mengalami penurunan nilai" dan "mengalami penurunan nilai" diungkapkan pada Catatan 61A.

7. EFEK-EFEK

a. Berdasarkan Tujuan, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Efek-efek		
Pihak berelasi (Catatan 55):		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	699.913	939.437
Tersedia untuk dijual	6.628.460	3.661.685
Dimiliki hingga jatuh tempo	1.157.606	334.199
Diukur pada biaya perolehan*)	295.000	423.000
	8.780.979	5.358.321
Pihak ketiga:		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	3.693.306	1.644.183
Tersedia untuk dijual	6.599.574	6.764.572
Dimiliki hingga jatuh tempo	6.034.421	2.831.050
Diukur pada biaya perolehan*)	217.933	316.778
Pinjaman yang diberikan dan piutang	-	13.210
	16.545.234	11.569.793
Investasi pada *unit-linked* **)		
Pihak berelasi (Catatan 55):		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	6.022.118	3.578.934
Pihak ketiga:		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	9.502.827	6.882.202
Jumlah	40.851.158	27.389.250
Ditambah/(dikurangi):		
(Diskonto)/premi yang belum diamortisasi	(3.553)	1.496
Kerugian yang belum direalisasi dari penurunan efek-efek	(80.668)	(271.132)
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(301.779)	(317.066)
	(386.000)	(586.702)
	40.465.158	**26.802.548**

*) Efek-efek yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 "Akuntansi Sukuk".
**) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

b. Berdasarkan Jenis, Mata Uang dan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014						
	Nilai Perolehan/ Nilai Nominal*)	Premi/ (Diskonto) yang Belum Diamortisasi	Keuntungan/ (Kerugian) yang Belum Direalisasi	Nilai Wajar/Biaya Perolehan Diamortisasi**)			
				Lancar	Kurang lancar	Macet	Jumlah
Rupiah:							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi							
Efek-efek							
Obligasi	565.649	-	(6.311)	559.338	-	-	559.338
Sertifikat Bank Indonesia	2.288.015	-	5.858	2.293.873	-	-	2.293.873
Investasi pada unit-unit reksa dana	1.139.039	-	9.506	1.148.545	-	-	1.148.545
Saham	170.893	-	5.081	175.974	-	-	175.974
	4.163.596	-	14.134	4.177.730	-	-	4.177.730
Investasi pada *unit-linked* ***)							
Saham	15.367.204	-	-	15.367.204	-	-	15.367.204
Obligasi	43.025	-	-	43.025	-	-	43.025
Investasi pada unit-unit reksa dana	114.716	-	-	114.716	-	-	114.716
	15.524.945	-	-	15.524.945	-	-	15.524.945
	19.688.541	-	14.134	19.702.675	-	-	19.702.675

*) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar nilai nominal.
**) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar biaya perolehan diamortisasi.
***) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

7. EFEK-EFEK (lanjutan)

b. Berdasarkan Jenis, Mata Uang dan Kolektibilitas Bank Indonesia (lanjutan):

	2014						
	Nilai Perolehan/ Nilai Nominal*)	Premi/ (Diskonto) yang Belum Diamortisasi	Keuntungan/ (Kerugian) yang Belum Direalisasi	Nilai Wajar/Biaya Perolehan Diamortisasi**)			
				Lancar	Kurang lancar	Macet	Jumlah
Rupiah (lanjutan):							
Tersedia untuk dijual							
Investasi pada unit-unit reksa dana	4.927.000	-	45.419	4.972.419	-	-	4.972.419
Obligasi	2.447.545	-	(40.253)	2.407.292	-	-	2.407.292
Medium term notes	450.000	-	-	450.000	-	-	450.000
Negotiable Certificate of Deposit	361.581	-	109	361.690	-	-	361.690
	8.186.126	-	5.275	8.191.401	-	-	8.191.401
Dimiliki hingga jatuh tempo							
Sertifikat Bank Indonesia	2.868.304	(2.527)	-	2.865.777	-	-	2.865.777
Obligasi	1.986.000	(91)		1.898.949	86.960	-	1.985.909
Medium term notes	1.150.000	(1.915)	-	1.148.085	-	-	1.148.085
Wesel ekspor	128.754	-	-	128.754	-	-	128.754
	6.133.058	(4.533)	-	6.041.565	86.960	-	6.128.525
Diukur pada biaya perolehan***)							
Obligasi Syariah Perusahaan	495.000	980	-	358.980	-	137.000	495.980
Wesel ekspor	17.044	-	-	17.044	-	-	17.044
	512.044	980	-	376.024	-	137.000	513.024
Jumlah Rupiah	34.519.769	(3.553)	19.409	34.311.665	86.960	137.000	34.535.625
Mata uang asing:							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi							
Treasury bills	229.623	-	(17)	229.606	-	-	229.606
Tersedia untuk dijual							
Obligasi	4.784.762	-	(96.865)	4.687.897	-	-	4.687.897
Treasury bills	257.146	-	(3.195)	253.951	-	-	253.951
	5.041.908	-	(100.060)	4.941.848	-	-	4.941.848
Dimiliki hingga jatuh tempo							
Export Bills	1.058.969	-	-	1.058.969	-	-	1.058.969
Diukur pada biaya perolehan***)							
Wesel ekspor	889	-	-	889	-	-	889
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	6.331.389	-	(100.077)	6.231.312	-	-	6.231.312
Jumlah	40.851.158	(3.553)	(80.668)	40.542.977	86.960	137.000	40.766.937
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai							(301.779)
Bersih							**40.465.158**

*) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar nilai nominal.
**) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar biaya perolehan diamortisasi.
***) Efek-efek yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 “Akuntansi Sukuk”.

7. EFEK-EFEK (lanjutan)

b. Berdasarkan Jenis, Mata Uang dan Kolektibilitas Bank Indonesia (lanjutan):

	2013						
	Nilai Perolehan/ Nilai Nominal*)	Premi/ (Diskonto) yang Belum Diamortisasi	Keuntungan/ (Kerugian) yang Belum Direalisasi	Nilai Wajar/Biaya Perolehan Diamortisasi**)			
				Lancar	Kurang lancar	Macet	Jumlah
Rupiah:							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi							
Efek-efek							
Obligasi	1.400.328	-	(12.645)	1.387.683	-	-	1.387.683
Investasi pada unit-unit reksa dana	969.861	-	1.089	970.950	-	-	970.950
Saham	695	-	(216)	479	-	-	479
	2.370.884	-	(11.772)	2.359.112	-	-	2.359.112
Investasi pada *unit-linked* ***)							
Saham	10.155.646	-	-	10.155.646	-	-	10.155.646
Obligasi	205.139	-	-	205.139	-	-	205.139
Investasi pada unit-unit reksa dana	100.351	-	-	100.351	-	-	100.351
	10.461.136	-	-	10.461.136	-	-	10.461.136
	12.832.020	-	(11.772)	12.820.248	-	-	12.820.248
Tersedia untuk dijual							
Investasi pada unit-unit reksa dana	5.427.000	-	32.446	5.459.446	-	-	5.459.446
Obligasi	1.655.854	-	(15.826)	1.640.028	-	-	1.640.028
Medium term notes	600.058	-	982	601.040	-	-	601.040
Sertifikat Bank Indonesia	4.928	-	-	4.928	-	-	4.928
	7.687.840	-	17.602	7.705.442	-	-	7.705.442
Dimiliki hingga jatuh tempo							
Obligasi	1.077.000	(1.183)	-	989.049	-	86.768	1.075.817
Wesel ekspor	168.985	-	-	168.985	-	-	168.985
Sertifikat Bank Indonesia	130.000	(162)	-	129.838	-	-	129.838
	1.375.985	(1.345)	-	1.287.872	-	86.768	1.374.640
Diukur pada biaya perolehan****)							
Obligasi Syariah Perusahaan	728.000	2.841	-	593.841	-	137.000	730.841
Wesel ekspor	11.778	-	-	11.778	-	-	11.778
	739.778	2.841	-	605.619	-	137.000	742.619
Jumlah Rupiah	22.635.623	1.496	5.830	22.419.181	-	223.768	22.642.949
Mata uang asing:							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi							
Treasury bills	212.736	-	(65)	212.671	-	-	212.671
Tersedia untuk dijual							
Obligasi	2.617.430	-	(270.645)	2.346.785	-	-	2.346.785
Treasury bills	120.879	-	(6.252)	114.627	-	-	114.627
Saham	108	-	-	-	-	108	108
	2.738.417	-	(276.897)	2.461.412	-	108	2.461.520
Dimiliki hingga jatuh tempo							
Export Bills	1.789.264	-	-	1.789.264	-	-	1.789.264
Pinjaman yang diberikan dan piutang							
Obligasi	13.210	-	-	-	-	13.210	13.210
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	4.753.627	-	(276.962)	4.463.347	-	13.318	4.476.665
Jumlah	27.389.250	1.496	(271.132)	26.882.528	-	237.086	27.119.614
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai							(317.066)
Bersih							**26.802.548**

*) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar nilai nominal.
**) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar biaya perolehan diamortisasi.
***) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.
****) Efek-efek yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 “Akuntansi Sukuk”.

7. EFEK-EFEK (lanjutan)

c. Berdasarkan Sisa Umur Hingga Jatuh Tempo:

	2014	2013
Efek-efek		
Rupiah:		
Tidak mempunyai kontrak jatuh tempo	1.823.931	1.064.557
< 1 tahun	10.668.922	2.747.514
≥ 1 < 5 tahun	6.358.971	7.878.416
≥ 5 ≤ 10 tahun	143.000	484.000
Jumlah Rupiah	18.994.824	12.174.487
Mata uang asing:		
Tidak mempunyai kontrak jatuh tempo	-	108
< 1 tahun	1.423.613	2.002.001
≥ 1 < 5 tahun	889.588	250.652
≥ 5 ≤ 10 tahun	4.018.188	2.500.866
>10 tahun	-	-
Jumlah mata uang asing	6.331.389	4.753.627
Investasi pada *unit-linked**)		
Rupiah:		
Tidak mempunyai kontrak jatuh tempo	15.481.920	10.255.997
< 1 tahun	-	93.421
≥ 1 < 5 tahun	20.148	58.001
≥ 5 ≤ 10 tahun	22.877	53.717
Jumlah Rupiah	15.524.945	10.461.136
Jumlah	40.851.158	27.389.250
Ditambah/(dikurangi):		
(Diskonto)/premi yang belum diamortisasi	(3.553)	1.496
Kerugian yang belum direalisasi dari penurunan nilai efek-efek	(80.668)	(271.132)
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(301.779)	(317.066)
	(386.000)	(586.702)
	40.465.158	**26.802.548**

*) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

d. Berdasarkan Golongan Penerbit:

	2014	2013
Efek-efek		
Perusahaan	16.459.149	13.292.637
Bank Sentral	5.385.943	322.558
Bank	3.016.163	2.598.377
Pemerintah	464.958	714.542
	25.326.213	16.928.114
Investasi pada *unit-linked* *)		
Bank	4.214.249	2.514.009
Perusahaan	11.310.696	7.947.127
	15.524.945	10.461.136
Jumlah	40.851.158	27.389.250
Ditambah/(dikurangi):		
(Diskonto)/premi yang belum diamortisasi	(3.553)	1.496
Kerugian yang belum direalisasi dari penurunan nilai efek-efek	(80.668)	(271.132)
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(301.779)	(317.066)
	(386.000)	(586.702)
	40.465.158	**26.802.548**

*) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

7. EFEK-EFEK (lanjutan)

e. Rincian Obligasi Berdasarkan Peringkat:

	Peringkat*)			Nilai Wajar/ Biaya Perolehan Diamortisasi**)	
	Lembaga Pemeringkat	2014	2013	2014	2013
Rupiah					
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi					
Efek-efek					
Obligasi					
PT Adira Dinamika Multifinance Tbk.	Pefindo	idAAA	idAA+	43.968	13.911
PT Federal International Finance	Pefindo	idAA+	idAA+	38.059	74.411
PT Bank Internasional Indonesia Tbk.	Pefindo	idAAA	idAAA	10.933	10.863
PT Bank OCBC NISP Tbk.	Pefindo	idAAA	idAAA	9.797	58.702
PT Aneka Tambang (Persero) Tbk.	Pefindo	idA	idAA-	6.451	6.531
PT Sumberdaya Sewatama	Pefindo	idA	idA	982	967
PT Jasa Marga (Persero) Tbk.	Pefindo	-	idAA	-	149.625
PT Sarana Multigriya Finansial (Persero)	Pefindo	-	idAA	-	54.964
PT BCA Finance Tbk.	Pefindo	-	idAA+	-	24.820
Lain-lain***)	Beragam	idAA-, idAA, idAA+, idAAA	idA-, idAAA AA- (idn)	449.148	992.889
				559.338	1.387.683
Investasi pada *unit-linked* ****)					
PT AKR Corporindo Tbk.	Pefindo	idAA-	idAA-	25.760	52.617
PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk.	Pefindo	idAAA	idAA+	1.969	4.942
PT Astra Sedaya Finance	Pefindo	-	idAA+	-	53.520
PT Bank CIMB Niaga Tbk.	Pefindo	-	idAAA	-	22.281
PT Jasa Marga (Persero) Tbk.	Pefindo	-	idAA	-	14.486
PT Bank Panin Indonesia Tbk.	Pefindo	-	idAA	-	13.435
PT Toyota Astra Financial Services	Pefindo	-	idAA	-	11.817
Lain-lain	Pefindo	idA, idA+, idAA-	idA, idAAA	15.296	32.041
				43.025	205.139
				602.363	1.592.822
Tersedia untuk dijual					
Obligasi					
PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	Pefindo	idAA+	idAA+	330.400	316.638
PT Jasa Marga (Persero) Tbk.	Pefindo	idAA	idAA	317.620	199.580
PT Astra Sedaya Finance	Pefindo	idAAA	idAA+	249.350	198.750
PT Sarana Multigriya Finansial (Persero)	Pefindo	idAA+	idAA	143.665	100.025
PT Bank Internasional Indonesia Tbk.	Pefindo	idAAA	idAAA	122.988	120.183
PT Bank OCBC NISP Tbk.	Pefindo	idAAA	idAAA	105.530	97.350
PT Medco Energi Internasional Tbk.	Pefindo	idAA-	idAA-	66.010	68.600
PT Panorama Sentrawisata Tbk.	Pefindo	idA-	idA-	50.277	50.260
PT Pembangunan Jaya Ancol Tbk.	Pefindo	idAA-	idAA-	49.263	49.062
PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.	Pefindo	-	idA+	-	300.000
Lain-lain	Beragam	idA, idA+, idAA- idAA+, idAAA	idA-, idAAA AA- (idn)	972.189	139.580
				2.407.292	1.640.028

*) Informasi peringkat obligasi diperoleh dari Bloomberg yang mencakup peringkat yang diberikan oleh lembaga pemeringkat seperti Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo), Standard and Poor's, Moody's dan Fitch Ratings.
**) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar biaya perolehan diamortisasi.
***) Obligasi dengan kategori diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi terutama terdiri dari surat Perbendaharaan Negara yang tidak memiliki peringkat.
****) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

7. EFEK-EFEK (lanjutan)

e. Rincian Obligasi Berdasarkan Peringkat (lanjutan):

	Peringkat*)			Nilai Wajar/ Biaya Perolehan Diamortisasi**)	
	Lembaga Pemeringkat	2014	2013	2014	2013
Rupiah (lanjutan)					
Dimiliki hingga jatuh tempo					
Obligasi					
PT Tunas Baru Lampung Tbk.	Pefindo	idA	idA	500.000	500.000
PT Surya Artha Nusantara Finance	Pefindo	idAA-	-	300.000	-
PT Medco Energi International Tbk.	Pefindo	idAA-	idAA-	223.000	223.000
PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk.	Pefindo	idD	idD	86.960	86.768
PT Mayora Indah Tbk.	Pefindo	idAA-	idAA-	74.000	55.000
PT Indosat Tbk.	Pefindo	idAAA	idAA+	60.949	211.049
Lain-lain	Beragam	idA, idAA-,idAA idAA+, idAAA	-	741.000	-
				1.985.909	1.075.817
Diukur pada biaya Perolehan*)					
Obligasi Syariah					
Perusahaan					
PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Tbk.	Pefindo	idAAA	idAAA	295.572	316.581
PT Berlian Laju Tanker Tbk.	Pefindo	idD	idD	87.000	87.000
PT Indosat Tbk.	Pefindo	-	idAA+	-	108.007
PT Salim Ivomas Pratama Tbk.	Pefindo	-	idAA	-	60.000
Lain-lain	Beragam	A+(idn), idD, idA	A+ (idn), idD, idA+	113.408	159.253
				495.980	730.841
				2.481.889	1.806.658
Jumlah Rupiah				**5.491.544**	**5.039.508**
Mata uang asing					
Tersedia untuk dijual					
Obligasi					
PT Pertamina (Persero)	Fitch	BBB-	BBB-	3.803.297	2.071.368
PT Bank Negara Indonesia Persero Tbk.	Moody's	Baa3	Baa3	407.219	36.528
PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Tbk.	Pefindo	idAAA	-	213.177	-
PT Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk.	Moody's	Baa3	Baa3	122.612	114.094
Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.	Moody's	Baa3	-	88.608	-
Bank of East Asia	S&P	A-	A-	27.421	26.588
Bank of China Hong Kong	S&P	A+	A+	25.563	25.734
Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia	Moody's	-	Baa3	-	72.473
				4.687.897	2.346.785
Pinjaman yang diberikan dan piutang					
Obligasi					
Advance SCT****)	-	-	-	-	13.210
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))				**4.687.897**	**2.359.995**

*) Informasi peringkat obligasi diperoleh dari Bloomberg yang mencakup peringkat yang diberikan oleh lembaga pemeringkat seperti Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo), Standard and Poor's, Moody's dan Fitch Ratings.
**) Efek-efek dengan kategori dimiliki hingga jatuh tempo disajikan sebesar biaya perolehan diamortisasi.
***) Efek-efek yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 "Akuntansi Sukuk".
****) Obligasi yang tidak memiliki peringkat.

7. EFEK-EFEK (lanjutan)

f. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*yield*) per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	6,74%	5,25%
Mata uang asing	5,56%	6,02%

g. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai efek-efek:

	2014	2013
Saldo awal tahun	317.066	281.513
Penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	18.804	30.199
Lain-lain*)	(34.091)	5.354
Saldo akhir tahun	**301.779**	**317.066**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai efek-efek yang dibentuk telah memadai.

h. Informasi mengenai pengelompokan berdasarkan kelompok "tidak mengalami penurunan nilai" dan "mengalami penurunan nilai" diungkapkan pada Catatan 61A.

i. Pada bulan Desember 2013, Entitas Anak, Bank Mandiri (Europe) Limited melakukan reklasifikasi atas seluruh efek-efek yang diklasifikasikan sebagai "dimiliki hingga jatuh tempo" menjadi "tersedia untuk dijual" dengan nilai nominal Rp194.720. Reklasifikasi tersebut tidak melebihi jumlah portofolio "dimiliki hingga jatuh tempo" yang tidak signifikan terhadap laporan keuangan konsolidasian Grup, oleh karena itu tidak terjadi *"tainting"* di laporan keuangan konsolidasian Grup.

j. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Bank menjadi investor mayoritas dalam beberapa investasi unit reksa dana yang diklasifikasikan sebagai tersedia untuk dijual, yang terdiri dari Reksa Dana Terproteksi BNP Paribas Selaras, Reksa Dana Terproteksi BNP Paribas Selaras 2, Reksa Dana Terproteksi Schroder Regular Income Plan X, Reksa Dana Terproteksi Schroder Regular Income Plan XI, Reksa Dana Terproteksi Schroder Regular Income Plan XII (telah dilikuidasi di tahun 2014) dengan nilai wajar pada tanggal 31 Desember 2014 masing-masing sebesar Rp1.507.907, Rp1.010.412, Rp808.405, Rp804.267 dan RpNihil (2013: masing-masing sebesar Rp1.507.088, Rp1.008.918, Rp803.804, Rp807.095 dan Rp901.011). *Underlying asset* utama dari reksa dana-reksa dana tersebut adalah Obligasi Pemerintah.

k. Pada tanggal 31 Desember 2014, efek-efek dengan jumlah nominal sebesar USD65.000.000 (nilai penuh) (2013: USDNihil) dijaminkan untuk fasilitas pinjaman yang diterima dari bank lain (Catatan 36c).

8. OBLIGASI PEMERINTAH

Akun ini terdiri dari obligasi yang dikeluarkan oleh Pemerintah Republik Indonesia yang diperoleh Grup dari pasar primer dan sekunder pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 dengan rincian sebagai berikut:

	2014	2013
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Obligasi Pemerintah		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi, nilai wajar	1.745.205	1.381.747
Tersedia untuk dijual, nilai wajar	61.187.145	57.213.114
Dimiliki hingga jatuh tempo, nilai perolehan diamortisasi	21.195.694	22.467.976
Diukur pada biaya perolehan*)	875.973	712.585
Investasi pada *unit-linked* **)		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi, nilai wajar	1.149.889	452.006
	86.153.906	**82.227.428**

*) Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 "Akuntansi Sukuk".
**) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

8. OBLIGASI PEMERINTAH (lanjutan)

a. Berdasarkan Jatuh Tempo

Obligasi Pemerintah berdasarkan sisa umur jatuh temponya adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Rupiah		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi		
Obligasi Pemerintah		
Kurang dari 1 tahun	114.550	77.856
1 - 5 tahun	601.347	363.993
5 - 10 tahun	410.816	226.558
Lebih dari 10 tahun	618.492	651.622
	1.745.205	1.320.029
Investasi pada *unit-linked* **)		
Kurang dari 1 tahun	18.721	8.523
1 - 5 tahun	97.069	17.578
5 - 10 tahun	562.420	7.963
Lebih dari 10 tahun	471.679	417.942
	1.149.889	452.006
	2.895.094	1.772.035
Tersedia untuk dijual		
Kurang dari 1 tahun	1.895.913	1.091.145
1 - 5 tahun	22.979.323	13.791.159
5 - 10 tahun	24.716.089	33.997.367
	49.591.325	48.879.671
Dimiliki hingga jatuh tempo		
Kurang dari 1 tahun	412.758	1.190.166
1 - 5 tahun	20.326.052	20.722.372
5 - 10 tahun	40.756	55.851
Lebih dari 10 tahun	157.528	80.743
	20.937.094	22.049.132
Diukur pada biaya perolehan*)		
Kurang dari 1 tahun	714.000	-
1 - 5 tahun	23.385	712.585
	737.385	712.585
Jumlah Rupiah	74.160.898	73.413.423
Mata uang asing		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi		
5 - 10 tahun	-	61.718
Tersedia untuk dijual		
Kurang dari 1 tahun	608.113	3.621.881
1 - 5 tahun	8.002.450	1.602.618
5 - 10 tahun	2.985.257	3.108.944
	11.595.820	8.333.443
Dimiliki hingga jatuh tempo		
Kurang dari 1 tahun	-	212.599
1 - 5 tahun	209.310	24.331
5 - 10 tahun	49.290	181.914
	258.600	418.844
Diukur pada biaya perolehan*)		
1 - 5 tahun	138.588	-
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	11.993.008	8.814.005
	86.153.906	**82.227.428**

*) Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 "Akuntansi Sukuk".
**) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

8. OBLIGASI PEMERINTAH (lanjutan)

b. Berdasarkan Jenis

	2014				
	Nominal	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Nilai Wajar	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Rupiah					
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi					
Obligasi Pemerintah					
Obligasi suku bunga tetap	**1.751.082**	5,25% - 12,80%	**1.745.205**	15/06/2015 - 15/02/2044	1 dan 6 bulan
Investasi pada *unit-linked***)					
Obligasi suku bunga tetap	**1.149.889**	6,25% - 11,00%	**1.149.889**	21/09/2015 - 15/03/2034	1 dan 6 bulan
Tersedia untuk dijual					
Obligasi suku bunga tetap	9.181.113	5,25% - 8,50%	9.018.496	21/09/2015 - 15/04/2019	1 dan 6 bulan
Obligasi suku bunga mengambang	41.074.774	SPN 3 bulan	40.572.829	25/11/2015 - 25/07/2020	3 bulan
	50.255.887		**49.591.325**		

	Biaya Perolehan Diamortisasi	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Rupiah				
Dimiliki hingga jatuh tempo				
Obligasi suku bunga tetap	306.797	8,25% - 11,75%	15/06/2015 - 15/05/2037	6 bulan
Obligasi suku bunga mengambang	20.630.297	SPN 3 bulan	25/04/2015 - 25/09/2017	3 bulan
	20.937.094			
Diukur pada biaya perolehan*)				
Obligasi suku bunga tetap	**737.385**	8,75% - 11,80%	15/08/2015 - 05/03/2017	6 bulan

	Nominal	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Nilai Wajar	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Mata uang asing					
Tersedia untuk dijual					
Obligasi suku bunga tetap	**10.975.339**	3,30% - 11,63%	**11.595.820**	20/04/2015 - 15/04/2023	6 bulan

	Biaya Perolehan Diamortisasi	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Mata uang asing				
Dimiliki hingga jatuh tempo				
Obligasi suku bunga tetap	**258.600**	5,88% - 7,50%	15/01/2016 - 15/01/2024	6 bulan
Diukur pada biaya perolehan*)				
Obligasi suku bunga tetap	**138.588**	6,13%	15/03/2019	6 bulan

*) Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 "Akuntansi Sukuk".
**) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

8. OBLIGASI PEMERINTAH (lanjutan)

b. Berdasarkan Jenis (lanjutan)

	2013				
	Nominal	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Nilai Wajar	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Rupiah					
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi					
Obligasi Pemerintah					
Obligasi suku bunga tetap	**1.378.823**	5,25% - 12,80%	**1.320.029**	23/2/2014 - 15/02/2044	1 dan 6 bulan
Investasi pada *unit-linked***)					
Obligasi suku bunga tetap	**452.006**	6,00% - 11,60%	**452.006**	23/02/2014 - 15/03/2034	1 dan 6 bulan
Tersedia untuk dijual					
Obligasi suku bunga tetap	4.910.875	5,25% - 6,25%	4.578.589	21/09/2015 - 15/05/2018	1 dan 6 bulan
Obligasi suku bunga mengambang	44.874.774	SPN3 bulan	44.301.082	25/12/2014 - 25/07/2020	3 bulan
	49.785.649		**48.879.671**		

	Biaya Perolehan Diamortisasi	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Rupiah				
Dimiliki hingga jatuh tempo				
Obligasi suku bunga tetap	304.534	9,00% - 11,75%	15/10/2014 - 15/05/2037	6 bulan
Obligasi suku bunga mengambang	21.744.598	SPN 3 bulan	25/12/2014 - 25/09/2017	3 bulan
	22.049.132			
Diukur pada biaya perolehan*)				
Obligasi suku bunga tetap	**712.585**	9,25% - 11,80%	15/08/2015 - 15/09/2015	6 bulan

	Nominal	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Nilai Wajar	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Mata uang asing					
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi					
Obligasi suku bunga tetap	**60.850**	3,50%	**61.718**	15/05/2017	6 bulan
Tersedia untuk dijual					
Obligasi suku bunga tetap	**8.705.603**	3,30% - 10,38%	**8.333.443**	10/3/2014 - 17/10/2023	6 bulan

	Biaya Perolehan Diamortisasi	Tingkat Suku Bunga per Tahun	Tanggal Jatuh Tempo	Frekuensi Pembayaran Bunga
Mata uang asing				
Dimiliki hingga jatuh tempo				
Obligasi suku bunga tetap	**418.844**	5,38% - 10,38%	10/03/2014 - 17/10/2023	6 bulan

*) Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak yang diklasifikasikan sesuai dengan PSAK 110 "Akuntansi Sukuk".
**) Investasi pada *unit-linked* adalah investasi yang dimiliki oleh pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang disajikan sebesar nilai wajar.

8. OBLIGASI PEMERINTAH (lanjutan)

c. Informasi Lain

Pada tanggal 31 Desember 2014, Obligasi Pemerintah dengan jumlah nominal Rp6.821.742 dan Efek-efek dengan jumlah nominal Rp450.000 telah dijual dengan janji untuk dibeli kembali, (31 Desember 2013: Rp5.482.742) (Catatan 28).

Pada tanggal 31 Desember 2014, Obligasi Pemerintah dengan jumlah nominal sebesar Rp13.772.473 dan USD581.729.000 (nilai penuh) (2013: Rp14.012.379 dan USD158.300.000 (nilai penuh)) dijaminkan untuk fasilitas pinjaman yang diterima dari bank lain dan pinjaman subordinasi (Catatan 36c, 36d dan 37).

Pada bulan Desember 2013, Entitas Anak, Bank Mandiri (Europe) Limited melakukan reklasifikasi atas seluruh Obligasi Pemerintah yang diklasifikasikan sebagai "dimiliki hingga jatuh tempo" menjadi "tersedia untuk dijual" dengan nilai nominal Rp121.700. Reklasifikasi tersebut tidak melebihi jumlah portofolio "dimiliki hingga jatuh tempo" terhadap laporan keuangan konsolidasian Grup. Oleh karena itu tidak terjadi *"tainting"* di laporan keuangan konsolidasian Grup. Pada tanggal 18 Desember 2013, Entitas Anak telah menjual sebagian dari Obligasi Pemerintah tersebut sebesar Rp129.565 dan mengakui keuntungan dari penjualan sebesar Rp7.865.

9. TAGIHAN LAINNYA - TRANSAKSI PERDAGANGAN

a. Berdasarkan Jenis, Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Usance L/C Payable at Sight	29.126	19.533
Lain-lain	3.514.462	2.815.817
	3.543.588	2.835.350
Pihak ketiga		
Usance L/C Payable at Sight	966.481	681.186
Lain-lain	1.570.028	965.060
	2.536.509	1.646.246
Jumlah Rupiah	6.080.097	4.481.596
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Usance L/C Payable at Sight	2.328.822	988.190
Lain-lain	542.213	81.318
	2.871.035	1.069.508
Pihak ketiga		
Usance L/C Payable at Sight	2.626.818	1.426.719
Lain-lain	1.660.017	1.970.560
	4.286.835	3.397.279
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	7.157.870	4.466.787
Jumlah	13.237.967	8.948.383
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(1.586.271)	(1.424.454)
	11.651.696	**7.523.929**

9. TAGIHAN LAINNYA - TRANSAKSI PERDAGANGAN (lanjutan)

b. Berdasarkan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014	2013
Lancar	11.577.417	7.497.681
Dalam perhatian khusus	599.234	459.251
Kurang lancar	54.964	-
Macet	1.006.352	991.451
Jumlah	13.237.967	8.948.383
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(1.586.271)	(1.424.454)
	11.651.696	**7.523.929**

c. Berdasarkan Jatuh Tempo:

	2014	2013
Rupiah:		
Kurang dari 1 bulan	1.639.539	1.340.698
1 - 3 bulan	2.836.836	2.105.976
3 - 6 bulan	1.379.292	882.676
6 - 12 bulan	78.487	6.302
Lebih dari 12 bulan	145.943	145.944
Jumlah Rupiah	6.080.097	4.481.596
Mata uang asing:		
Kurang dari 1 bulan	663.299	794.118
1 - 3 bulan	2.567.987	1.312.949
3 - 6 bulan	3.014.228	1.477.670
6 - 12 bulan	51.948	36.579
Lebih dari 12 bulan	860.408	845.471
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	7.157.870	4.466.787
Jumlah	13.237.967	8.948.383
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(1.586.271)	(1.424.454)
	11.651.696	**7.523.929**

d. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai tagihan lainnya - transaksi perdagangan:

	2014	2013
Saldo awal tahun	1.424.454	1.125.015
Penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	115.522	39.848
Lain-lain*)	46.295	259.591
Saldo akhir tahun	**1.586.271**	**1.424.454**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai tagihan lainnya - transaksi perdagangan telah memadai.

e. Informasi mengenai pengelompokkan berdasarkan kelompok “tidak mengalami penurunan nilai” dan “mengalami penurunan nilai” diungkapkan pada Catatan 61A.

10. TAGIHAN ATAS EFEK-EFEK YANG DIBELI DENGAN JANJI DIJUAL KEMBALI

a. Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali

	2014				
Jenis Efek	**Tanggal Dimulai**	**Tanggal Jatuh Tempo**	**Nilai Jual Kembali**	**Pendapatan Bunga Belum Direalisasi**	**Nilai Bersih**
Pihak ketiga					
Rupiah					
Obligasi FR0044	29/12/2014	26/01/2015	999.092	4.143	994.949
Obligasi FR0071	05/12/2014	06/01/2015	942.780	784	941.996
Obligasi FR0053	12/12/2014	08/01/2015	902.401	1.050	901.351
Obligasi FR0056	30/12/2014	27/01/2015	892.005	3.847	888.158
Obligasi FR0056	30/12/2014	27/01/2015	892.005	3.847	888.158
Obligasi FR0066	02/12/2014	02/01/2015	872.905	145	872.760
Obligasi FR0027	30/12/2014	27/01/2015	872.458	3.763	868.695
SPN109-011015	30/12/2014	27/01/2015	814.148	3.512	810.636
Obligasi FR0044	29/12/2014	26/01/2015	769.244	3.190	766.054
Obligasi FR0063	29/12/2014	26/01/2015	739.787	3.069	736.718
Obligasi FR0063	29/12/2014	26/01/2015	739.787	3.069	736.718
Obligasi FR0063	29/12/2014	26/01/2015	716.466	2.971	713.495
Obligasi FR0031	04/12/2014	05/01/2015	710.241	473	709.768
Obligasi FR0027	30/12/2014	27/01/2015	645.911	2.786	643.125
Obligasi FR0064	06/11/2014	02/01/2015	578.887	99	578.788
SPN109-011015	30/12/2014	27/01/2015	542.765	2.341	540.424
Obligasi FR0053	12/12/2014	08/01/2015	517.577	602	516.975
Obligasi FR0057	17/11/2014	12/01/2015	511.502	975	510.527
Obligasi FR0058	24/11/2014	19/01/2015	495.669	1.552	494.117
SPN107-030915	30/12/2014	27/01/2015	454.949	1.963	452.986
Obligasi FR0056	30/12/2014	27/01/2015	420.260	1.812	418.448
Obligasi FR0070	29/12/2014	26/01/2015	404.335	1.677	402.658
Obligasi FR0057	13/11/2014	08/01/2015	315.380	383	314.997
Obligasi FR0066	06/11/2014	02/01/2015	262.602	45	262.557
Obligasi FR0058	24/11/2014	19/01/2015	247.838	777	247.061
Obligasi FR0058	24/11/2014	19/01/2015	247.827	773	247.054
Obligasi FR0035	29/12/2014	26/01/2015	228.114	946	227.168
Obligasi FR0061	15/12/2014	09/02/2015	226.438	1.531	224.907
Obligasi FR0059	03/12/2014	28/01/2015	220.719	1.031	219.688
Obligasi FR0069	04/12/2014	05/01/2015	219.023	146	218.877
Obligasi FR0064	03/12/2014	28/01/2015	202.007	945	201.062
SBSN	19/12/2014	16/01/2015	197.803	526	197.277
Obligasi FR0059	30/12/2014	27/01/2015	182.449	787	181.662
Saham	29/09/2014	15/01/2015	163.139	1.083	162.056
Obligasi FR0058	24/11/2014	19/01/2015	155.483	488	154.995
Obligasi FR0058	24/11/2014	19/01/2015	146.630	460	146.170
Obligasi FR0053	04/12/2014	05/01/2015	139.522	93	139.429
SPN104-JUL15	29/12/2014	26/01/2015	138.305	574	137.731
Saham	16/10/2014	14/04/2015	134.688	6.432	128.256
SBSN	05/12/2014	02/01/2015	121.352	40	121.312
Obligasi FR0071	05/12/2014	06/01/2015	104.753	87	104.666
SBSN	07/12/2014	16/01/2015	99.078	264	98.814
SBSN	05/12/2014	02/01/2015	81.774	27	81.747
Obligasi FR0061	12/12/2014	08/01/2015	75.763	88	75.675
SBSN	19/12/2014	16/01/2015	66.894	178	66.716
SBSN	05/12/2014	02/01/2015	55.749	18	55.731
Saham	18/11/2014	18/11/2015	58.111	8.128	49.983
Saham	20/11/2014	20/11/2015	58.111	8.175	49.936
Saham	24/11/2014	24/11/2015	58.111	8.269	49.842
Saham	29/09/2014	15/01/2015	40.508	269	40.239
SBSN	05/12/2014	02/01/2015	39.742	13	39.729
SBSN	19/12/2014	16/01/2015	31.101	83	31.018
Obligasi FR0062	13/11/2014	08/01/2015	30.015	37	29.978
Saham	13/06/2014	12/06/2015	28.539	1.888	26.651
Saham	15/10/2014	12/06/2015	27.417	1.899	25.518
Saham	27/10/2014	26/01/2015	10.303	102	10.201
Saham	12/12/2014	11/06/2015	10.603	686	9.917
Saham	29/09/2014	15/01/2015	8.892	59	8.833
Obligasi FR0065	24/11/2014	19/01/2015	7.161	23	7.138
SBSN	05/12/2014	02/01/2015	4.651	1	4.650
Jumlah			19.881.769	95.024	19.786.745
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai					(41.941)
Bersih					**19.744.804**

10. TAGIHAN ATAS EFEK-EFEK YANG DIBELI DENGAN JANJI DIJUAL KEMBALI (lanjutan)

a. Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali (lanjutan)

	2013				
Jenis Efek	**Tanggal Dimulai**	**Tanggal Jatuh Tempo**	**Nilai Jual Kembali**	**Pendapatan Bunga Belum Direalisasi**	**Nilai Bersih**
Pihak ketiga					
Rupiah					
Obligasi SR005	31/12/2013	07/01/2014	501.962	614	501.348
Obligasi FR0045	19/12/2013	03/01/2014	488.205	183	488.022
Obligasi SPN87-310714	18/12/2013	08/01/2014	390.243	523	389.720
Obligasi SPN85-030714	18/12/2013	08/01/2014	339.934	456	339.478
Obligasi FR0040	20/12/2013	06/01/2014	324.974	304	324.670
Obligasi SR005	31/12/2013	07/01/2014	302.908	371	302.537
Obligasi ORI008	23/12/2013	06/01/2014	247.914	235	247.679
Obligasi FR0068	23/12/2013	06/01/2014	215.017	204	214.813
Obligasi FR0044	20/12/2013	06/01/2014	179.971	168	179.803
Obligasi FR0044	19/12/2013	03/01/2014	115.323	43	115.280
SBSN	27/12/2013	24/01/2014	99.306	412	98.894
Saham	11/11/2013	08/05/2014	84.474	9.161	75.313
Saham	17/10/2013	15/04/2014	58.300	1.907	56.393
SBSN	06/12/2013	03/01/2014	49.850	26	49.824
SBSN	06/12/2013	03/01/2014	49.850	26	49.824
SBSN	13/12/2013	10/01/2014	49.909	87	49.822
SBSN	13/12/2013	10/01/2014	49.909	87	49.822
SBSN	27/12/2013	24/01/2014	49.529	205	49.324
SBSN	13/12/2013	10/01/2014	46.049	81	45.968
Saham	13/12/2013	11/06/2014	47.700	2.415	45.285
Saham	12/12/2013	10/06/2014	32.100	1.867	30.233
SBSN	06/12/2013	03/01/2014	24.925	13	24.912
Obligasi SR004	29/11/2013	28/01/2014	5.197	57	5.140
Saham	30/10/2013	28/04/2014	2.170	111	2.059
Obligasi SR003	29/11/2013	28/01/2014	1.466	16	1.450
Jumlah			3.757.185	19.572	3.737.613
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai					-
Bersih					**3.737.613**

b. Berdasarkan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014	**2013**
Lancar	19.786.745	3.737.613
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(41.941)	-
	19.744.804	**3.737.613**

c. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali:

	2014	**2013**
Saldo awal tahun	-	-
Penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	41.941	-
Saldo akhir tahun	**41.941**	-

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali telah memadai.

d. Informasi mengenai pengelompokan berdasarkan kelompok “tidak mengalami penurunan nilai” dan “mengalami penurunan nilai” diungkap pada Catatan 61A.

11. TAGIHAN DAN LIABILITAS DERIVATIF

Ikhtisar transaksi derivatif pada tanggal 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Transaksi	Nilai Kontrak (Setara Rupiah)	Nilai Wajar	
		Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
Pihak berelasi (Catatan 55)			
Terkait Nilai Tukar			
1. Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	38.685	827	15
2. Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	555.467	4.980	515
Terkait Suku Bunga			
1. *Swap* - suku bunga			
Lain-lain		-	8.149
Jumlah pihak berelasi		5.807	8.679
Pihak ketiga			
Terkait Nilai Tukar			
1. Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	1.338.106	12.266	5.466
Lain-lain	47.302	-	572
2. Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	4.898.228	25.129	6.284
Lain-lain	40.324	386	-
3. *Swap* - beli			
Dolar Amerika Serikat	3.652.953	8.505	17.852
Lain-lain	446.524	571	-
4. *Swap* - jual			
Dolar Amerika Serikat	9.524.366	6.904	75.923
Lain-lain	685.980	1.680	1.368
Terkait Suku Bunga			
1. *Swap* - suku bunga			
Dolar Amerika Serikat		7.205	4.155
Lain-lain		2.591	36.756
Jumlah pihak ketiga		65.237	148.376
Jumlah		71.044	157.055
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		-	-
		71.044	**157.055**

Ikhtisar transaksi derivatif pada tanggal 31 Desember 2013 adalah sebagai berikut:

Transaksi	Nilai Kontrak (Setara Rupiah)	Nilai Wajar	
		Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
Pihak berelasi (Catatan 55)			
Terkait Nilai Tukar			
1. Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	10.962	55	42
2. Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	79.379	46	135
3. *Swap* - jual			
Dolar Amerika Serikat	489.910	2.691	195
Jumlah pihak berelasi		2.792	372

11. TAGIHAN DAN LIABILITAS DERIVATIF (lanjutan)

Ikhtisar transaksi derivatif pada tanggal 31 Desember 2013 adalah sebagai berikut: (lanjutan)

Transaksi	Nilai Kontrak (Setara Rupiah)	Nilai Wajar	
		Tagihan Derivatif	Liabilitas Derivatif
Pihak ketiga			
Terkait Nilai Tukar			
1. Kontrak berjangka - beli			
Dolar Amerika Serikat	1.812.261	71.351	1.497
Lain-lain	29.898	-	56
2. Kontrak berjangka - jual			
Dolar Amerika Serikat	3.479.371	11.531	48.697
Lain-lain	30.991	30	82
3. *Swap* - beli			
Dolar Amerika Serikat	6.142.524	33.040	38.150
4. *Swap* - jual			
Dolar Amerika Serikat	12.619.832	28.819	131.164
Lain-lain	205.783	551	694
Terkait Suku Bunga			
1. *Swap* - suku bunga			
Lain-lain		22.764	5.456
Jumlah pihak ketiga		168.086	225.796
Jumlah		170.878	226.168
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai		-	-
		170.878	**226.168**

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, kontrak derivatif tidak ditujukan untuk akuntansi lindung nilai.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, kolektibilitas Bank Indonesia untuk tagihan derivatif adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Lancar	71.044	170.878
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	-	-
	71.044	**170.878**

Seluruh saldo tagihan derivatif per tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 tidak mengalami penurunan nilai.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN

A. Kredit yang diberikan terdiri atas:

a. Berdasarkan Jenis Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	44.247.390	41.242.751
Pihak ketiga	400.188.347	355.526.631
Jumlah Rupiah	444.435.737	396.769.382
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	23.366.142	16.072.449
Pihak ketiga	55.299.938	54.328.618
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	78.666.080	70.401.067
Jumlah	523.101.817	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(17.706.947)	(16.535.651)
	505.394.870	**450.634.798**

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

b.1 Berdasarkan Jenis:

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai[**)]	**Mengalami penurunan nilai**[*)**)]	**Jumlah**
Rupiah:			
Modal Kerja	181.634.846	10.896.067	192.530.913
Investasi	117.352.314	3.878.429	121.230.743
Konsumen	105.920.129	2.534.914	108.455.043
Sindikasi	10.535.032	171.817	10.706.849
Ekspor	8.383.443	454.331	8.837.774
Program Pemerintah	1.097.564	180.753	1.278.317
Karyawan	1.388.904	7.194	1.396.098
Jumlah Rupiah	426.312.232	18.123.505	444.435.737
Mata uang asing:			
Modal Kerja	21.077.580	1.788.591	22.866.171
Investasi	22.776.225	3.610.070	26.386.295
Konsumen	444.186	2.968	447.154
Sindikasi	14.951.884	51.518	15.003.402
Ekspor	13.130.837	831.386	13.962.223
Karyawan	835	-	835
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	72.381.547	6.284.533	78.666.080
Jumlah	498.693.779	24.408.038 [1)]	523.101.817
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.907.064)	(12.799.883) [2)]	(17.706.947)
	493.786.715	**11.608.155** [**3)**]	**505.394.870**

*) Termasuk dalam kategori "mengalami penurunan nilai" adalah (i) kredit dengan kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet (kredit bermasalah) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, (ii) semua kredit yang direstrukturisasi (Catatan 2c.G.(a)).

**) Termasuk kredit yang diberikan oleh Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah dimana cadangan kerugian penurunan nilai dihitung berdasarkan Peraturan Bank Indonesia dan PSAK 102.

1) Kredit yang diberikan yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp14.703.940 dan Rp9.704.098.

2) Cadangan kerugian penurunan nilai yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp9.744.022 dan Rp3.055.861.

3) Kredit yang diberikan - bersih yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp4.959.918 dan Rp6.648.237.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

b.1 Berdasarkan Jenis (lanjutan):

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai[**)]	**Mengalami penurunan nilai**[*)**)]	**Jumlah**
Rupiah:			
Modal Kerja	151.686.333	7.571.323	159.257.656
Investasi	113.068.612	3.953.663	117.022.275
Konsumen	92.986.516	1.676.538	94.663.054
Ekspor	12.128.811	560.005	12.688.816
Sindikasi	9.748.668	252.648	10.001.316
Program Pemerintah	1.498.009	196.973	1.694.982
Karyawan	1.434.988	6.295	1.441.283
Jumlah Rupiah	382.551.937	14.217.445	396.769.382
Mata uang asing:			
Modal Kerja	18.312.562	2.026.443	20.339.005
Investasi	21.786.906	2.443.768	24.230.674
Konsumen	69.591	-	69.591
Ekspor	13.923.589	866.077	14.789.666
Sindikasi	9.330.277	1.640.183	10.970.460
Karyawan	1.671	-	1.671
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	63.424.596	6.976.471	70.401.067
Jumlah	445.976.533	21.193.916 [1)]	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.335.050)	(12.200.601) [2)]	(16.535.651)
	441.641.483	**8.993.315** [**3)**]	**450.634.798**

*) Termasuk dalam kategori "mengalami penurunan nilai" adalah (i) kredit dengan kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet (kredit bermasalah) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, (ii) semua kredit yang direstrukturisasi (Catatan 2c.G.(a)).

**) Termasuk kredit yang diberikan oleh Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah dimana cadangan kerugian penurunan nilai dihitung berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

1) Kredit yang diberikan yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp13.052.734 dan Rp8.141.182.

2) Cadangan kerugian penurunan nilai yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp9.583.003 dan Rp2.617.598.

3) Kredit yang diberikan - bersih yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp3.469.731 dan Rp5.523.584.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

b.2 Berdasarkan Jenis dan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014					
	Lancar	Dalam Perhatian Khusus	Kurang Lancar	Diragukan	Macet	Jumlah
Rupiah:						
Modal Kerja	178.822.876	8.314.895	527.009	1.091.670	3.774.463	192.530.913
Investasi	115.508.532	3.935.983	395.608	595.912	794.708	121.230.743
Konsumen	98.587.033	7.561.556	513.800	457.239	1.335.415	108.455.043
Sindikasi	10.469.284	117.791	119.774	-	-	10.706.849
Ekspor	8.799.234	28.099	-	-	10.441	8.837.774
Program Pemerintah	946.548	151.015	45.556	25.787	109.411	1.278.317
Karyawan	1.381.539	7.367	1.588	788	4.816	1.396.098
Jumlah Rupiah	414.515.046	20.116.706	1.603.335	2.171.396	6.029.254	444.435.737
Mata uang asing:						
Modal Kerja	21.146.429	1.388.627	205.345	204	125.566	22.866.171
Investasi	24.969.244	834.375	321.873	-	260.803	26.386.295
Konsumen	443.786	400	-	-	2.968	447.154
Sindikasi	14.772.676	179.208	64	-	51.454	15.003.402
Ekspor	13.393.718	42.934	61.535	-	464.036	13.962.223
Karyawan	835	-	-	-	-	835
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	74.726.688	2.445.544	588.817	204	904.827	78.666.080
Jumlah	489.241.734	22.562.250	2.192.152	2.171.600	6.934.081	523.101.817
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(5.450.341)	(5.148.344)	(816.739)	(1.411.310)	(4.880.213)	(17.706.947)
	483.791.393	**17.413.906**	**1.375.413**	**760.290**	**2.053.868**	**505.394.870**

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

b.2 Berdasarkan Jenis dan Kolektibilitas Bank Indonesia (lanjutan):

	2013					
	Lancar	Dalam Perhatian Khusus	Kurang Lancar	Diragukan	Macet	Jumlah
Rupiah:						
Modal Kerja	149.785.619	5.472.865	493.497	481.525	3.024.150	159.257.656
Investasi	112.892.363	2.556.822	355.970	196.596	1.020.524	117.022.275
Konsumen	85.972.562	7.141.053	300.837	315.956	932.646	94.663.054
Ekspor	12.673.053	926	4.396	-	10.441	12.688.816
Sindikasi	9.881.343	-	-	-	119.973	10.001.316
Program Pemerintah	1.395.028	102.981	33.400	24.253	139.320	1.694.982
Karyawan	1.423.515	11.473	218	948	5.129	1.441.283
Jumlah Rupiah	374.023.483	15.286.120	1.188.318	1.019.278	5.252.183	396.769.382
Mata uang asing:						
Modal Kerja	18.452.181	1.212.181	-	-	674.643	20.339.005
Investasi	23.171.139	814.008	-	-	245.527	24.230.674
Konsumen	69.387	204	-	-	-	69.591
Ekspor	14.223.512	106.628	-	-	459.526	14.789.666
Sindikasi	10.879.925	-	63	-	90.472	10.970.460
Karyawan	1.671	-	-	-	-	1.671
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	66.797.815	2.133.021	63	-	1.470.168	70.401.067
Jumlah	440.821.298	17.419.141	1.188.381	1.019.278	6.722.351	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(5.791.666)	(4.487.182)	(347.632)	(529.934)	(5.379.237)	(16.535.651)
	435.029.632	**12.931.959**	**840.749**	**489.344**	**1.343.114**	**450.634.798**

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

c.1 Berdasarkan Sektor Ekonomi:

	2014		
	Tidak mengalami Penurunan Nilai[**)]	**Mengalami Penurunan Nilai**[*) **)]	**Jumlah**
Rupiah:			
Perdagangan, restoran dan hotel	83.559.457	5.113.407	88.672.864
Industri	83.378.801	4.728.162	88.106.963
Jasa dunia usaha	61.303.039	1.632.010	62.935.049
Pertanian	52.403.677	817.685	53.221.362
Konstruksi	17.758.273	1.054.733	18.813.006
Pengangkutan, pergudangan dan komunikasi	17.233.273	1.271.732	18.505.005
Listrik, gas dan air	11.192.536	677.080	11.869.616
Tambang	6.542.767	380.756	6.923.523
Jasa sosial	4.697.251	123.995	4.821.246
Lain - lain	88.243.158	2.323.945	90.567.103
Jumlah Rupiah	426.312.232	18.123.505	444.435.737
Mata uang asing:			
Perdagangan, restoran dan hotel	6.492.201	464.240	6.956.441
Industri	14.083.054	4.674.713	18.757.767
Jasa dunia usaha	4.363.829	66.961	4.430.790
Pertanian	4.736.891	-	4.736.891
Konstruksi	1.531.989	20.058	1.552.047
Pengangkutan, pergudangan dan komunikasi	5.333.801	493.276	5.827.077
Listrik, gas dan air	2.062.833	320.856	2.383.689
Tambang	25.195.321	241.461	25.436.782
Jasa sosial	61.856	-	61.856
Lain - lain	8.519.772	2.968	8.522.740
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	72.381.547	6.284.533	78.666.080
Jumlah	498.693.779	24.408.038 [1)]	523.101.817
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.907.064)	(12.799.883) [2)]	(17.706.947)
	493.786.715	**11.608.155** [3)]	**505.394.870**

*) Termasuk dalam kategori "mengalami penurunan nilai" adalah (i) kredit dengan kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet (kredit bermasalah) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, (ii) semua kredit yang direstrukturisasi (Catatan 2c.G.(a)).

**) Termasuk kredit yang diberikan oleh Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah dimana cadangan kerugian penurunan nilai dihitung berdasarkan Peraturan Bank Indonesia dan PSAK 102.

1) Kredit yang diberikan yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp14.703.940 dan Rp9.704.098.

2) Cadangan kerugian penurunan nilai yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp9.744.022 dan Rp3.055.861.

3) Kredit yang diberikan - bersih yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp4.959.918 dan Rp6.648.237.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

c.1 Berdasarkan Sektor Ekonomi (lanjutan):

	2013		
	Tidak mengalami Penurunan Nilai**)	Mengalami Penurunan Nilai*) **)	Jumlah
Rupiah:			
Perdagangan, restoran dan hotel	73.442.892	3.268.693	76.711.585
Industri	70.819.381	4.963.701	75.783.082
Jasa dunia usaha	55.785.529	1.206.601	56.992.130
Pertanian	47.745.815	873.158	48.618.973
Pengangkutan, pergudangan dan komunikasi	20.758.151	792.508	21.550.659
Konstruksi	15.349.089	891.278	16.240.367
Listrik, gas dan air	10.694.714	462.004	11.156.718
Tambang	4.983.708	20.642	5.004.350
Jasa Sosial	4.563.173	147.086	4.710.259
Lain-lain	78.409.485	1.591.774	80.001.259
Jumlah Rupiah	382.551.937	14.217.445	396.769.382
Mata uang asing:			
Perdagangan, restoran dan hotel	9.609.759	581.515	10.191.274
Industri	11.424.281	5.355.385	16.779.666
Jasa dunia usaha	3.239.216	364.183	3.603.399
Pertanian	4.338.076	-	4.338.076
Pengangkutan, pergudangan dan komunikasi	3.972.526	266.072	4.238.598
Konstruksi	2.079.637	19.684	2.099.321
Listrik, gas dan air	2.593.870	389.520	2.983.390
Tambang	24.078.215	-	24.078.215
Jasa Sosial	125.950	112	126.062
Lain-lain	1.963.066	-	1.963.066
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	63.424.596	6.976.471	70.401.067
Jumlah	445.976.533	21.193.916 1)	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.335.050)	(12.200.601) 2)	(16.535.651)
	441.641.483	**8.993.315 3)**	**450.634.798**

*) Termasuk dalam kategori "mengalami penurunan nilai" adalah (i) kredit dengan kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet (kredit bermasalah) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, (ii) semua kredit yang direstrukturisasi (Catatan 2c.G.(a)).

**) Termasuk kredit yang diberikan oleh Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah dimana cadangan kerugian penurunan nilai dihitung berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

1) Kredit yang diberikan yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp13.052.734 dan Rp8.141.182.

2) Cadangan kerugian penurunan nilai yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp9.583.003 dan Rp2.617.598.

3) Kredit yang diberikan - bersih yang dihitung secara individual dan kolektif adalah masing-masing sebesar Rp3.469.731 dan Rp5.523.584.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

c.2 Berdasarkan Sektor Ekonomi dan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014					
	Lancar	Dalam Perhatian Khusus	Kurang Lancar	Diragukan	Macet	Jumlah
Rupiah:						
Perdagangan, restoran, dan hotel	80.285.126	5.185.455	327.314	465.734	2.409.235	88.672.864
Industri	84.451.452	2.621.248	101.648	13.720	918.895	88.106.963
Jasa dunia usaha	59.203.669	2.435.711	488.872	158.222	648.575	62.935.049
Pertanian	52.046.095	705.758	59.776	105.876	303.857	53.221.362
Konstruksi	17.699.269	877.299	55.770	27.393	153.275	18.813.006
Pengangkutan, pergudangan, dan komunikasi	16.796.604	1.286.663	58.828	40.369	322.541	18.505.005
Listrik, gas dan air	11.190.847	1.689	45	670.242	6.793	11.869.616
Tambang	6.395.171	199.909	20.046	273.879	34.518	6.923.523
Jasa sosial	4.567.664	164.257	13.549	8.610	67.166	4.821.246
Lain - lain	81.879.149	6.638.717	477.487	407.351	1.164.399	90.567.103
Jumlah Rupiah	414.515.046	20.116.706	1.603.335	2.171.396	6.029.254	444.435.737
Mata uang asing:						
Perdagangan, restoran, dan hotel	6.492.201	-	-	204	464.036	6.956.441
Industri	16.374.068	1.660.430	362.126	-	361.143	18.757.767
Jasa dunia usaha	4.342.685	21.145	64	-	66.896	4.430.790
Pertanian	4.736.891	-	-	-	-	4.736.891
Konstruksi	1.431.522	120.525	-	-	-	1.552.047
Pengangkutan, pergudangan, dan komunikasi	5.333.801	266.649	226.627	-	-	5.827.077
Listrik, gas dan air	2.248.773	125.132	-	-	9.784	2.383.689
Tambang	25.185.520	251.262	-	-	-	25.436.782
Jasa sosial	61.856	-	-	-	-	61.856
Lain - lain	8.519.371	401	-	-	2.968	8.522.740
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	74.726.688	2.445.544	588.817	204	904.827	78.666.080
Jumlah	489.241.734	22.562.250	2.192.152	2.171.600	6.934.081	523.101.817
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(5.450.341)	(5.148.344)	(816.739)	(1.411.310)	(4.880.213)	(17.706.947)
	483.791.393	**17.413.906**	**1.375.413**	**760.290**	**2.053.868**	**505.394.870**

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas (lanjutan):

c.2 Berdasarkan Sektor Ekonomi dan Kolektibilitas Bank Indonesia (lanjutan):

	2013					
	Lancar	Dalam Perhatian Khusus	Kurang Lancar	Diragukan	Macet	Jumlah
Rupiah:						
Perdagangan, restoran dan hotel	70.913.582	3.206.214	268.168	373.033	1.950.588	76.711.585
Industri	72.967.003	1.611.505	153.275	18.041	1.033.258	75.783.082
Jasa dunia usaha	53.237.718	2.863.698	150.635	193.721	546.358	56.992.130
Pertanian	47.641.918	595.754	93.398	92.885	195.018	48.618.973
Pengangkutan, pergudangan dan komunikasi	20.781.796	374.447	57.856	13.803	322.757	21.550.659
Konstruksi	15.198.755	697.079	114.036	15.116	215.381	16.240.367
Listrik, gas dan air	10.691.184	429.273	360	26.381	9.520	11.156.718
Tambang	4.912.969	71.665	2.380	2.254	15.082	5.004.350
Jasa Sosial	4.414.485	163.856	77.940	12.398	41.580	4.710.259
Lain-lain	73.264.073	5.272.629	270.270	271.646	922.641	80.001.259
Jumlah Rupiah	374.023.483	15.286.120	1.188.318	1.019.278	5.252.183	396.769.382
Mata uang asing:						
Perdagangan, restoran dan hotel	9.593.383	45.369	-	-	552.522	10.191.274
Industri	14.256.031	1.683.600	-	-	840.035	16.779.666
Jasa dunia usaha	3.525.837	-	63	-	77.499	3.603.399
Pertanian	4.332.179	5.897	-	-	-	4.338.076
Pengangkutan, pergudangan dan komunikasi	3.950.117	288.481	-	-	-	4.238.598
Konstruksi	2.062.718	36.603	-	-	-	2.099.321
Listrik, gas dan air	2.983.390	-	-	-	-	2.983.390
Tambang	24.005.348	72.867	-	-	-	24.078.215
Jasa Sosial	125.950	-	-	-	112	126.062
Lain-lain	1.962.862	204	-	-	-	1.963.066
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	66.797.815	2.133.021	63	-	1.470.168	70.401.067
Jumlah	440.821.298	17.419.141	1.188.381	1.019.278	6.722.351	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(5.791.666)	(4.487.182)	(347.632)	(529.934)	(5.379.237)	(16.535.651)
	435.029.632	**12.931.959**	**840.749**	**489.344**	**1.343.114**	**450.634.798**

d. Berdasarkan Jangka Waktu:

	2014	2013
Rupiah:		
Kurang dari 1 tahun	83.911.433	97.714.585
1 - 2 tahun	53.278.747	45.596.406
2 - 5 tahun	138.176.408	111.478.432
Lebih dari 5 tahun	169.069.149	141.979.959
Jumlah Rupiah	444.435.737	396.769.382

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

A. Kredit yang diberikan terdiri atas:(lanjutan)

d. Berdasarkan Jangka Waktu:(lanjutan)

	2014	2013
Mata uang asing:		
Kurang dari 1 tahun	23.385.679	26.577.567
1 - 2 tahun	4.492.955	2.910.791
2 - 5 tahun	13.781.931	15.877.770
Lebih dari 5 tahun	37.005.515	25.034.939
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	78.666.080	70.401.067
Jumlah	523.101.817	467.170.449
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(17.706.947)	(16.535.651)
	505.394.870	**450.634.798**

Rasio kredit bermasalah Bank Mandiri dan Entitas Anak secara *gross* (sebelum dikurangi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar 2,15% dan 1,90% (rasio untuk Bank Mandiri saja masing-masing 1,66% dan 1,60%, masing-masing pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013), sedangkan rasio kredit bermasalah Bank Mandiri dan Entitas Anak secara neto pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar 0,81% dan 0,58% (rasio untuk Bank Mandiri saja sebesar 0,44% dan 0,37% masing-masing pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013).

Perhitungan rasio kredit bermasalah Bank Mandiri dan Entitas Anak pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia (SE BI) No. 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001 perihal Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan dan Bulanan Bank Umum serta Laporan Tertentu yang Disampaikan kepada Bank Indonesia sebagaimana telah diubah terakhir dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/30/DPNP tanggal 16 Desember 2011, dihitung atas dasar jumlah kredit tidak termasuk kredit yang diberikan pada bank lain sebesar Rp2.683.707 dan Rp2.530.617 masing-masing pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

B. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan kredit yang diberikan:

a. Termasuk di dalam kredit yang diberikan adalah piutang pembiayaan berdasarkan prinsip syariah yang diberikan oleh Entitas Anak masing-masing sebesar Rp48.226.582 dan Rp50.125.273 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, terdiri atas:

	2014	2013
Piutang *Murabahah* dan *Istishna*	33.749.635	33.265.329
Pembiayaan *Musyarakah*	7.645.537	7.338.125
Pembiayaan syariah lainnya	6.831.410	9.521.819
Jumlah	48.226.582	50.125.273
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(1.769.012)	(1.523.485)
	46.457.570	**48.601.788**

b. Tingkat suku bunga rata-rata (*yield*) dan kisaran bagi hasil per tahun adalah sebagai berikut:

Tingkat suku bunga rata-rata (*yield*) per tahun:

	2014	2013
Rupiah	12,10%	11,23%
Mata uang asing	5,01%	4,77%

Kisaran bagi hasil per tahun:

	2014	2013
Piutang *Murabahah* dan *Istishna*	4,92% - 17,03%	1,45% - 14,59%
Pembiayaan *Musyarakah*	3,51% - 15,67%	1,29% - 14,32%
Pembiayaan syariah lainnya	4,17% - 15,43%	3,03% - 29,42%

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

B. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan kredit yang diberikan (lanjutan):

c. Agunan Kredit

Kredit yang diberikan pada umumnya dijamin dengan agunan yang diikat dengan hak tanggungan atau surat kuasa untuk menjual, deposito berjangka atau jaminan lain yang dapat diterima oleh Bank Mandiri dan Entitas Anak. Simpanan nasabah dan simpanan dari bank lain yang dijadikan jaminan tunai untuk kredit yang diberikan pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp26.776.099 dan Rp20.175.049 (Catatan 21c, 22c, 23e, 24c dan 26d).

d. Kredit Program Pemerintah

Kredit Program Pemerintah terdiri dari kredit investasi, kredit modal kerja permanen, kredit modal kerja dan KPR Sejahtera FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan), dimana Pemerintah dapat menyediakan sebagian dan/atau keseluruhan dananya.

e. Kredit Sindikasi

Kredit sindikasi merupakan kredit yang diberikan kepada debitur melalui perjanjian pembiayaan bersama dengan bank-bank lain. Jumlah persentase bagian Bank Mandiri sebagai agen dalam kredit sindikasi pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah masing-masing berkisar antara 22,22% sampai dengan 94,52% dan 16,67% sampai dengan 94,52% dari jumlah keseluruhan kredit sindikasi. Sedangkan jumlah persentase bagian Bank Mandiri bila hanya sebagai anggota sindikasi pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah masing-masing berkisar antara 0,02% sampai dengan 99,29% dan 0,02% sampai dengan 94,33% dari jumlah keseluruhan kredit sindikasi.

f. Kredit yang Direstrukturisasi

Berikut ini adalah jenis dan jumlah kredit yang telah direstrukturisasi pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013:

	2014	2013
Perpanjangan jangka waktu kredit	8.424.554	8.220.775
Perpanjangan jangka waktu dan penurunan suku bunga kredit	1.203.717	1.181.698
Kredit Jangka Panjang dengan Opsi Saham (KJPOS)	197.894	346.594
Fasilitas kredit tambahan	44.608	37.380
Perpanjangan jangka waktu kredit dan skema restrukturisasi lain-lain*)	4.044.090	5.168.842
	13.914.863	**14.955.289**

*) Skema restrukturisasi lain-lain terutama terdiri dari skema restrukturisasi penurunan tingkat suku bunga, penjadwalan kembali bunga yang tertunggak dan perpanjangan jangka waktu pembayaran bunga tertunggak.

Jumlah kredit yang telah direstrukturisasi dan dalam kategori kredit bermasalah pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp2.478.248 dan Rp2.327.956.

g. Kredit kepada Pihak Berelasi

Jumlah kredit kepada pihak berelasi dan persentase terhadap total aset konsolidasian diungkapkan pada Catatan 55.

Termasuk dalam kredit yang diberikan kepada pihak berelasi adalah kredit yang diberikan kepada karyawan kunci Bank Mandiri. Kredit yang diberikan kepada karyawan kunci Bank Mandiri terdiri dari kredit dengan tingkat suku bunga sebesar 4,30% per tahun yang digunakan untuk membeli kendaraan bermotor dan/atau rumah dengan jangka waktu 1 (satu) sampai 15 (lima belas) tahun yang dibayar melalui pemotongan gaji karyawan setiap bulan.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

B. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan kredit yang diberikan (lanjutan):

h. Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK)

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, tidak terdapat pelanggaran ataupun pelampauan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) kepada pihak ketiga dan pihak berelasi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan Bank Indonesia.

i. Bank Mandiri memiliki sejumlah perjanjian penerusan kredit dengan lembaga keuangan internasional (Catatan 60).

j. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai kredit yang diberikan

Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai kredit adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Saldo awal tahun[1)]	16.535.651	14.011.350
Pembentukan selama tahun berjalan (Catatan 44)	5.294.726	4.635.551
Penghapusbukuan[2)]	(3.977.648)	(3.021.551)
Lain-lain*)	(145.782)	910.301
Saldo akhir tahun[3)]	**17.706.947**	**16.535.651**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing dan pengakuan pendapatan bunga atas bagian yang tidak mengalami penurunan nilai dari kredit yang mengalami penurunan nilai (Catatan 44).
1) Saldo awal 2014 dan 2013 terdiri dari masing-masing Rp9.583.003 dan Rp8.302.030 yang dihitung secara individual dan Rp6.952.648 dan Rp5.709.320 yang dihitung secara kolektif.
2) Penghapusbukuan pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp627.225 dan Rp524.532 untuk debitur yang dievaluasi secara individual dan Rp3.350.423 dan Rp2.497.019 untuk debitur yang dievaluasi secara kolektif.
3) Saldo akhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 terdiri dari Rp9.744.022 dan Rp9.583.003 yang dihitung secara individual dan Rp7.962.925 dan Rp6.952.648 yang dihitung secara kolektif.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai kredit yang diberikan telah memadai.

k. Ikhtisar kredit bermasalah berdasarkan sektor ekonomi dan minimum penyisihan kerugian kredit bermasalah adalah sebagai berikut:

	Kredit Bermasalah (berdasarkan peraturan Bank Indonesia)	
	2014	2013
Rupiah:		
Perdagangan, restoran dan hotel	3.202.283	2.591.789
Jasa dunia usaha	1.295.669	890.714
Industri	1.034.263	1.204.574
Lain-lain	4.271.770	2.772.702
Jumlah Rupiah	9.803.985	7.459.779
Mata uang asing:		
Perdagangan, restoran dan hotel	464.240	552.522
Jasa dunia usaha	66.960	77.562
Industri	723.269	840.035
Lain-lain	239.379	112
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	1.493.848	1.470.231
	11.297.833	**8.930.010**

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

B. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan kredit yang diberikan:

k. Ikhtisar kredit bermasalah berdasarkan sektor ekonomi dan minimum penyisihan kerugian kredit bermasalah adalah sebagai berikut: (lanjutan)

Jumlah minimum penyisihan kerugian kredit bermasalah sesuai peraturan Bank Indonesia adalah sebagai berikut:

	Minimum Penyisihan Kerugian	
	2014	**2013**
Rupiah:		
Perdagangan, restoran dan hotel	2.691.199	2.095.811
Industri	941.002	1.043.989
Jasa dunia usaha	801.017	568.316
Lain-lain	2.922.234	1.736.790
Jumlah Rupiah	7.355.452	5.444.906
Mata uang asing:		
Perdagangan, restoran dan hotel	464.138	552.522
Industri	415.462	840.035
Jasa dunia usaha	66.906	77.508
Lain-lain	46.746	112
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	993.252	1.470.177
	8.348.704	**6.915.083**

l. Penghapusbukuan Kredit Macet

Pada tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Bank Mandiri melaksanakan penghapusbukuan kredit macet masing-masing sebesar Rp2.986.162 dan Rp2.304.223 (Bank Mandiri saja). Adapun kriteria debitur yang dapat dihapusbukukan meliputi:

a. Fasilitas kredit telah digolongkan macet;
b. Fasilitas kredit telah dibentuk Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) sebesar 100,00% (seratus perseratus) dari pokok kredit macetnya;
c. Telah dilakukan berbagai upaya penagihan dan penyelamatan, namun tidak berhasil;
d. Usaha debitur sudah tidak mempunyai prospek atau kinerja debitur buruk atau tidak ada kemampuan membayar; dan
e. Hapus buku dilakukan terhadap seluruh liabilitas kreditnya, termasuk yang berasal dari *non-cash loan* sehingga penghapusbukuan tidak boleh dilakukan pada sebagian kreditnya (*partial write-off*).

m. Kredit yang dihapusbukukan dicatat di ekstra-komtabel. Bank terus melakukan usaha-usaha penagihan atas kredit yang telah dihapusbukukan. Kredit ekstra-komtabel ini tidak disajikan dalam laporan posisi keuangan konsolidasian. Ikhtisar mutasi kredit ekstra-komtabel untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, adalah sebagai berikut (Bank Mandiri saja):

	2014	**2013**
Saldo awal tahun	35.143.579	32.751.370
Penghapusbukuan	2.986.162	2.304.223
Penerimaan kembali kredit yang telah dihapusbukukan *(cash recoveries)*	(2.686.428)	(3.075.755)
Lain-lain*)	494.111	3.163.741
Saldo akhir tahun	**35.937.424**	**35.143.579**

*) Merupakan selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

12. KREDIT YANG DIBERIKAN (lanjutan)

B. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan kredit yang diberikan (lanjutan):

n. Kredit yang disalurkan Bank Mandiri dengan sistem pembiayaan langsung (*executing*) ke perusahaan pembiayaan dan pembiayaan bersama (*joint financing*) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp14.277.980 dan Rp12.119.550.

o. Nilai tercatat diamortisasi dari kredit yang diberikan adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Kredit yang diberikan (Catatan 12A)	523.101.817	467.170.449
Bunga yang masih akan diterima	2.013.782	1.587.351
Pendapatan diterima dimuka yang teratribusi (Catatan 35)	(503.018)	(560.814)
Cadangan kerugian penurunan nilai (Catatan 12A dan 12B.j)	(17.706.947)	(16.535.651)
	506.905.634	**451.661.335**

13. PIUTANG PEMBIAYAAN KONSUMEN

a. Rincian dari piutang pembiayaan konsumen Entitas Anak adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Piutang pembiayaan konsumen – bruto		
Pembiayaan sendiri		
Rupiah		
Pihak berelasi (Catatan 55)	7.420	5.738
Pihak ketiga	24.699.084	17.844.672
	24.706.504	17.850.410
Dikurangi:		
Pembiayaan yang dibiayai bersama pihak-pihak lain *(without recourse)*		
Rupiah		
Pihak berelasi	(16.638.656)	(11.858.993)
	(16.638.656)	(11.858.993)
Piutang pembiayaan konsumen - bruto	**8.067.848**	**5.991.417**
Dikurangi:		
Pendapatan pembiayaan konsumen yang belum diakui		
Pembiayaan sendiri		
Rupiah		
Pihak ketiga	(4.329.066)	(2.842.296)
Dikurangi:		
Pembiayaan yang dibiayai bersama pihak-pihak lain dan penyaluran pembelian kredit *(without recourse)* - bruto		
Rupiah		
Pihak berelasi	2.349.205	1.495.780
	2.349.205	1.495.780
Pendapatan pembiayaan konsumen yang belum diakui	(1.979.861)	(1.346.516)
Total piutang pembiayaan konsumen	6.087.987	4.644.901
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(194.852)	(133.356)
Bersih	**5.893.135**	**4.511.545**

13. PIUTANG PEMBIAYAAN KONSUMEN (lanjutan)

a. Rincian dari piutang pembiayaan konsumen Entitas Anak adalah sebagai berikut: (lanjutan)

Angsuran dari saldo piutang pembiayaan konsumen - bruto per 31 Desember 2014 dan 2013 yang akan diterima dari konsumen berdasarkan tanggal jatuh temponya adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Tahun		
2014	-	7.868.722
2015	10.303.514	5.640.765
2016	7.615.902	3.067.720
2017	4.677.818	1.097.519
2018	1.877.611	175.244
2019	230.824	440
2020 dan sesudahnya	835	-
	24.706.504	**17.850.410**

Pada tanggal 6 Februari 2009, Bank Mandiri dan PT Mandiri Tunas Finance (MTF) selaku Entitas Anak, menandatangani Perjanjian Kerjasama Pembiayaan Kendaraan Bermotor dengan total fasilitas pembiayaan bersama sebesar Rp2.000.000, dimana MTF menanggung risiko kredit sesuai dengan porsi pembiayaannya (*without recourse*). Perjanjian ini telah mengalami beberapa kali perubahan, perubahan terakhir melalui amandemen Perjanjian Kerjasama Kendaraan Bermotor antara Bank Mandiri dan MTF tertanggal 4 Desember 2014, yang menaikkan fasilitas pembiayaan bersama menjadi sebesar Rp20.500.000 dengan porsi fasilitas pembiayaan bersama menjadi sebesar minimal 1,00% dari MTF dan maksimal 99,00% dari Bank Mandiri.

Pada tanggal 29 Agustus 2013, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan MTF menandatangani Perjanjian Kerjasama Pengambilalihan Piutang Pembiayaan dengan total fasilitas pembiayaan sebesar Rp1.100.000, dimana MTF menanggung risiko kredit sesuai dengan porsi pembiayaannya (*without recourse*). Jangka waktu fasilitas dimulai sejak tanggal 29 Agustus 2013 sampai dengan tanggal 28 Februari 2015.

Jangka waktu kontrak pembiayaan yang disalurkan oleh Entitas Anak atas kendaraan bermotor berkisar antara 12 - 60 bulan.

Termasuk dalam piutang pembiayaan konsumen di atas adalah transaksi dengan pihak-pihak berelasi pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp7.420 dan Rp5.738 (lihat Catatan 55).

b. Rincian dari piutang pembiayaan konsumen berdasarkan kolektibilitas Bank Indonesia pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Lancar	5.644.332	4.261.668
Dalam perhatian khusus	361.451	306.429
Kurang lancar	36.056	30.454
Diragukan	40.092	40.038
Macet	6.056	6.312
Jumlah	6.087.987	4.644.901
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(194.852)	(133.356)
	5.893.135	**4.511.545**

13. PIUTANG PEMBIAYAAN KONSUMEN (lanjutan)

c. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai piutang pembiayaan konsumen adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Saldo awal tahun	133.356	90.777
Penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	209.113	150.153
Penerimaan kembali piutang pembiayaan konsumen yang telah dihapusbukukan	28.414	27.290
Penghapusbukuan	(176.031)	(134.864)
Saldo akhir tahun	**194.852**	**133.356**

Manajemen berpendapat bahwa Cadangan Kerugian Penurunan Nilai piutang pembiayaan konsumen telah memadai.

d. Informasi mengenai pengelompokkan berdasarkan kelompok "tidak mengalami penurunan nilai" dan "mengalami penurunan nilai" diungkapkan pada Catatan 61A.

14. INVESTASI BERSIH DALAM SEWA PEMBIAYAAN

a. Rincian dari investasi bersih dalam sewa pembiayaan Entitas Anak adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan		
Rupiah		
Pihak ketiga		
Piutang sewa pembiayaan bruto	920.620	713.332
Nilai sisa terjamin	236.200	173.118
Pendapatan sewa pembiayaan yang ditangguhkan	(136.883)	(93.641)
Simpanan jaminan	(236.200)	(173.118)
Total investasi bersih dalam sewa pembiayaan	**783.737**	**619.691**
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(17.213)	(7.537)
Bersih	**766.524**	**612.154**

Jangka waktu kontrak pembiayaan yang disalurkan oleh Entitas Anak atas kendaraan bermotor berkisar antara 12 - 36 bulan.

Piutang sewa pembiayaan – bruto sesuai dengan tanggal jatuh temponya adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Tahun		
2014	-	368.706
2015	458.400	267.864
2016	296.360	64.788
2017	129.785	11.315
2018	35.972	659
2019 dan seterusnya	103	-
	920.620	713.332
Nilai sisa terjamin, pendapatan sewa pembiayaan yang ditangguhkan dan simpanan jaminan	(136.883)	(93.641)
Piutang sewa pembiayaan	**783.737**	**619.691**

14. INVESTASI BERSIH DALAM SEWA PEMBIAYAAN (lanjutan)

b. Rincian dari investasi bersih dalam sewa pembiayaan berdasarkan kolektibilitas Bank Indonesia pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Lancar	718.818	576.394
Dalam perhatian khusus	34.738	29.361
Kurang lancar	2.777	3.568
Diragukan	27.404	1.253
Macet	-	9.115
Jumlah	783.737	619.691
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(17.213)	(7.537)
	766.524	**612.154**

c. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai investasi bersih dalam sewa pembiayaan adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Saldo awal tahun	7.537	1.767
Penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	10.806	6.756
Penghapusbukuan	(1.684)	(1.486)
Penerimaan kembali investasi bersih dalam sewa pembiayaan yang telah dihapusbukukan	554	500
Saldo akhir tahun	**17.213**	**7.537**

Manajemen berpendapat bahwa Cadangan Kerugian Penurunan Nilai investasi bersih dalam sewa pembiayaan telah memadai.

d. Informasi mengenai pengelompokkan berdasarkan kelompok “tidak mengalami penurunan nilai” dan “mengalami penurunan nilai” diungkapkan pada Catatan 61A.

15. TAGIHAN AKSEPTASI

a. Berdasarkan Jenis Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Tagihan kepada bank lain		
Pihak berelasi (Catatan 55)	19.436	53.201
Pihak ketiga	176.639	241.133
	196.075	294.334
Tagihan kepada debitur		
Pihak berelasi (Catatan 55)	165.412	178.887
Pihak ketiga	576.520	258.936
	741.932	437.823
Jumlah Rupiah	938.007	732.157
Mata uang asing:		
Tagihan kepada bank lain		
Pihak berelasi (Catatan 55)	3.065	-
Pihak ketiga	86.413	387.330
	89.478	387.330
Tagihan kepada debitur		
Pihak berelasi (Catatan 55)	64.225	547.719
Pihak ketiga	12.022.349	8.511.164
	12.086.574	9.058.883
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	12.176.052	9.446.213
Jumlah	13.114.059	10.178.370
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(106.927)	(63.481)
	13.007.132	**10.114.889**

15. TAGIHAN AKSEPTASI (lanjutan)

b. Berdasarkan Jatuh Tempo:

	2014	2013
Rupiah:		
Kurang dari 1 bulan	270.125	304.786
1 - 3 bulan	515.103	373.086
3 - 6 bulan	152.779	54.285
Jumlah Rupiah	938.007	732.157
Mata uang asing:		
Kurang dari 1 bulan	3.228.606	2.957.937
1 - 3 bulan	4.295.136	3.370.377
3 - 6 bulan	4.643.115	2.805.160
6 - 12 bulan	9.195	312.739
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	12.176.052	9.446.213
Jumlah	13.114.059	10.178.370
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(106.927)	(63.481)
	13.007.132	**10.114.889**

c. Berdasarkan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014	2013
Lancar	13.107.724	10.153.572
Dalam perhatian khusus	6.335	24.798
Jumlah	13.114.059	10.178.370
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(106.927)	(63.481)
	13.007.132	**10.114.889**

d. Mutasi cadangan kerugian penurunan nilai tagihan akseptasi:

	2014	2013
Saldo awal tahun	63.481	37.041
Penyisihan/(pembalikan) selama tahun berjalan (Catatan 44)	44.873	(3.649)
Lain-lain*)	(1.427)	30.089
Saldo akhir tahun	**106.927**	**63.481**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa Cadangan Kerugian Penurunan Nilai tagihan akseptasi telah memadai.

e. Informasi mengenai pengelompokkan berdasarkan kelompok “tidak mengalami penurunan nilai” dan “mengalami penurunan nilai” diungkapkan pada Catatan 61A.

16. PENYERTAAN SAHAM

a. Rincian penyertaan saham adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Penyertaan saham	58.672	7.891
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(3.182)	(3.224)
	55.490	**4.667**

16. PENYERTAAN SAHAM

a. Rincian penyertaan saham adalah sebagai berikut (lanjutan):

Rincian dari penyertaan saham pada tanggal 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	Jenis Usaha	Persentase Kepemilikan	Nilai Tercatat
Metode Nilai Wajar:			
Westech Electronics	Perdagangan dan eceran	5,50%	266
Metode Biaya:			
Lain-lain (masing-masing di bawah Rp3.000)	Beragam	3,99% - 34,00%	58.406
Jumlah			58.672
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai			(3.182)
			55.490

Rincian dari penyertaan saham pada tanggal 31 Desember 2013 adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	Jenis Usaha	Persentase Kepemilikan	Nilai Tercatat
Metode Nilai Wajar:			
Westech Electronics	Perdagangan dan eceran	5,50%	1.362
Metode Biaya dan Ekuitas:			
Lain-lain (masing-masing di bawah Rp3.000)	Beragam	3,99% - 34,00%	6.529
Jumlah			7.891
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai			(3.224)
			4.667

b. Klasifikasi penyertaan saham berdasarkan kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014	2013
Lancar	58.405	6.528
Diragukan	266	1.362
Macet	1	1
Jumlah	58.672	7.891
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(3.182)	(3.224)
	55.490	**4.667**

c. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai penyertaan saham:

	2014	2013
Saldo awal tahun	3.224	3.044
(Pembalikan)/penyisihan selama tahun berjalan (Catatan 44)	(488)	310
Lain-lain*)	446	(130)
Saldo akhir tahun	**3.182**	**3.224**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai penyertaan saham telah memadai.

17. BIAYA DIBAYAR DIMUKA

	2014	2013
- Sewa dibayar dimuka	1.017.201	789.658
- Biaya pemeliharaan gedung	557.942	454.705
- Lainnya	262.357	244.647
	1.837.500	**1.489.010**

Sewa dibayar dimuka terutama merupakan sewa atas bangunan yang digunakan sebagai kantor cabang Grup dan rumah dinas di seluruh Indonesia.

18. ASET TETAP

Rincian aset tetap adalah sebagai berikut:

Mutasi dari 1 Januari 2014 sampai 31 Desember 2014	Saldo Awal	Penambahan*)	Pengurangan	Reklasifikasi	Saldo Akhir
Biaya Perolehan/Nilai Revaluasi					
Pemilikan langsung					
Tanah	2.807.067	16.540	(1)	15.518	2.839.124
Bangunan	2.591.342	302.313	(217)	415.890	3.309.328
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer	6.374.639	233.843	(12.602)	525.301	7.121.181
Kendaraan bermotor	259.936	19.489	(2.981)	2.746	279.190
Aset dalam penyelesaian	1.212.770	1.678.539	(6.120)	(959.455)	1.925.734
	13.245.754	2.250.724	(21.921)	-	15.474.557
Aset sewa guna usaha	12.495	-	-	-	12.495
	13.258.249	2.250.724	(21.921)	-	15.487.052
Akumulasi Penyusutan					
Pemilikan langsung					
Bangunan	1.283.489	167.693	(217)	(5)	1.450.960
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer	4.206.743	753.453	(12.096)	5	4.948.105
Kendaraan bermotor	120.909	39.034	(2.947)	-	156.996
	5.611.141	960.180	(15.260)	-	6.556.061
Aset sewa guna usaha	1.510	625	-	-	2.135
	5.612.651	960.805	(15.260)	-	6.558.196
Nilai buku bersih					
Pemilikan Langsung					
Tanah					2.839.124
Bangunan					1.858.368
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer					2.173.076
Kendaraan bermotor					122.194
Aset dalam penyelesaian					1.925.734
					8.918.496
Aset sewa guna usaha					10.360
					8.928.856

*) Termasuk dalam mutasi penambahan aset tetap adalah penambahan biaya perolehan aset tetap sebesar Rp33.622 dan akumulasi penyusutan sebesar Rp20.140 yang berasal dari konsolidasi entitas anak, InHealth sejak tanggal 2 Mei 2014.

18. ASET TETAP (lanjutan)

Rincian aset tetap adalah sebagai berikut (lanjutan):

Mutasi dari 1 Januari 2013 sampai 31 Desember 2013	Saldo Awal	Penambahan	Pengurangan	Reklasifikasi	Saldo Akhir
Biaya Perolehan/Nilai Revaluasi					
Pemilikan langsung					
Tanah	2.783.546	47.715	(27.265)	3.071	2.807.067
Bangunan	2.402.634	65.009	(158.851)	282.550	2.591.342
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer	5.511.558	249.920	(66.842)	680.003	6.374.639
Kendaraan bermotor	234.601	35.238	(13.109)	3.206	259.936
Aset dalam penyelesaian	995.931	1.186.506	(837)	(968.830)	1.212.770
	11.928.270	1.584.388	(266.904)	-	13.245.754
Aset sewa guna usaha	12.495	-	-	-	12.495
	11.940.765	1.584.388	(266.904)	-	13.258.249
Akumulasi Penyusutan					
Pemilikan langsung					
Bangunan	1.267.706	113.110	(97.327)	-	1.283.489
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer	3.575.089	669.855	(38.201)	-	4.206.743
Kendaraan bermotor	94.395	38.603	(12.089)	-	120.909
	4.937.190	821.568	(147.617)	-	5.611.141
Aset sewa guna usaha	885	625	-	-	1.510
	4.938.075	822.193	(147.617)	-	5.612.651
Nilai buku bersih					
Pemilikan Langsung					
Tanah					2.807.067
Bangunan					1.307.853
Perlengkapan, peralatan kantor dan komputer					2.167.896
Kendaraan bermotor					139.027
Aset dalam penyelesaian					1.212.770
					7.634.613
Aset sewa guna usaha					10.985
					7.645.598

Aset dalam penyelesaian pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Bangunan	1.045.831	638.895
Komputer dan perangkat keras lainnya yang belum terinstalasi	577.528	427.977
Perlengkapan dan inventaris kantor	260.958	106.833
Kendaraan bermotor	6.876	2.746
Lain-lain	34.541	36.319
	1.925.734	**1.212.770**

Estimasi persentase tingkat penyelesaian aset dalam penyelesaian pada tanggal 31 Desember 2014 untuk komputer dan perangkat keras lainnya yang belum terinstalasi adalah berkisar 32% - 95% dan 31 Desember 2013 adalah berkisar 20% - 97%.

Lain-lain

a. Pada tanggal 22 Februari 1990, Bank menandatangani perjanjian Kerjasama Operasional (KSO) dengan PT Pakuwon Jati, dimana PT Pakuwon Jati akan mendirikan bangunan pusat perbelanjaan dan gedung perkantoran 17 lantai beserta fasilitas pendukung lainnya di atas tanah milik Bank Mandiri yang terletak di Jalan Basuki Rachmat No. 2, 4, 6 Surabaya. PT Pakuwon Jati dimaksud berhak untuk menggunakan bangunan tersebut selama 22 tahun. Pada tanggal 21 Februari 2012 perjanjian KSO tersebut telah berakhir dan bangunan tersebut telah diserahkan kepada Bank Mandiri.

18. ASET TETAP (lanjutan)

Lain-lain (lanjutan)

Kemudian melalui Perjanjian Kerjasama Pemanfaatan Sementara No. 05 Tanggal 21 Februari 2012, pengembang masih dapat memanfaatkan bangunan tersebut melalui bentuk penyewaan ruangan dengan jangka waktu 1 tahun, yaitu sampai dengan 20 Februari 2013. Pada tanggal 20 Februari 2013, perjanjian tersebut telah diperpanjang hingga 20 Februari 2014. Sesuai Akta Perubahan Perjanjian Pemanfaatan Sementara No. 02 tanggal 2 April 2014, perjanjian tersebut diperpanjang kembali sejak tanggal 21 Februari 2014 hinggal 20 Februari 2015. Namun demikian Bank memiliki hak untuk menghentikan sewaktu-waktu Perjanjian Kerjasama Pemanfaatan Sementara apabila Bank akan memanfaatkan sendiri bangunan tersebut atau jika akan dilakukan pengalihan hak kepada pihak ketiga.

Bank memiliki Perjanjian Pembangunan, Pengelolaan dan Penyerahan ("Perjanjian BOT") dengan PT Duta Anggada Realty Tbk. ("Duta Anggada") berdasarkan Akta No. 105 tentang Perjanjian BOT tertinggal 24 Mei 1991, yang diubah telah diubah dengan Akta No. 70 Addendum I atas Perjanjian BOT tertanggal 14 Juni 1991 dan akta No. 65 Addendum II atas perjanjian BOT tertanggal 21 Desember 2011. Perjanjian tersebut, antara lain, mengatur pembangunan dan pengelolaan dua buah Menara masing-masing setinggi 27 lantai perkantoran oleh Duta Anggada di atas tanah milik Bank Mandiri. Jangka waktu pengelolaan Gedung Menara 1 dan Gedung Menara 2 oleh Duta Anggada berakhir masing-masing pada tanggal 15 Mei 2014 dan 15 Mei 2016.

Pada tanggal 19 Mei 2014 telah dilaksanakan penandatanganan Berita Acara Serah Terima Bangunan Menara Mandiri I dan pada saat yang sama telah ditandatangani Akta No.43 tanggal 19 Mei 2014 tentang Perjanjian Pemanfaatan Sementara antara Bank Mandiri dengan Duta Anggada, dimana perjanjian tersebut memberikan hak kepada Duta Anggada untuk melakukan pengelolaan atas Gedung Menara Mandiri I sampai dengan tanggal 15 Mei 2016 disertai hak dan kewajiban para pihak.

b. Penilaian pada nilai wajar tanah dan bangunan yang dimiliki Bank pada tanggal 31 Desember 2014 adalah dengan menggunakan Nilai Jual Obyek Pajak (NJOP). NJOP dianggap sebagai estimasi terbaik yang mencerminkan nilai wajar. Pada tanggal 31 Desember 2014, NJOP tanah dan bangunan yang dimiliki Bank masing-masing bernilai Rp17.899.621 dan Rp3.470.513. Selain untuk tanah dan bangunan, tidak ada perbedaan yang signifikan antara nilai wajar aset tetap dengan nilai tercatatnya.

c. Hak atas tanah diperoleh berdasarkan Sertifikat Hak Guna Bangunan ("HGB") yang dapat diperbaharui dengan masa yang akan berakhir antara tahun 2015 sampai 2039. Mengacu pada praktek di masa lampau, Grup memiliki keyakinan dapat memperpanjang HGB tersebut.

d. Pada tanggal 31 Desember 2014, Bank Mandiri telah mengasuransikan aset tetap (tidak termasuk hak atas tanah, aset dalam penyelesaian dan aset sewa guna usaha) untuk menutupi kemungkinan kerugian terhadap risiko kebakaran, pencurian dan bencana alam kepada PT Asuransi Adira Dinamika, PT Asuransi Dayin Mitra Tbk., PT Asuransi Himalaya Pelindung, PT Asuransi Indrapura, PT Asuransi Jasatania, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), PT Asuransi Jasaraharja Putera, PT Asuransi Jaya Proteksi, PT Asuransi Rama Satria Wibawa, PT Asuransi Ramayana Tbk., PT Asuransi Staco Mandiri (dahulu PT Asuransi Staco Jasapratama), PT Asuransi Wahana Tata, PT Caraka Mulia, PT Estika Jasatama, PT Gelora Karya Jasatama, PT Krida Upaya Tunggal, PT Mandiri AXA General Insurance (dahulu PT Asuransi Dharma Bangsa), PT Sarana Lindung Upaya, PT Asuransi Bosowa Periskop, PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, PT Asuransi Astra Buana, PT Asuransi Bangun Askrida, PT Asuransi Bintang, PT Asuransi Tugu Pratama, PT Central Asia Raya dan PT Axa Mandiri Financial Services dengan nilai jumlah pertanggungan asuransi berkisar Rp5.560.233 dan USD1.213.609 (nilai penuh) (2013: Rp3.931.075 dan USD92.520.780 (nilai penuh)). Manajemen berpendapat bahwa nilai pertanggungan tersebut telah memadai untuk menutupi kemungkinan kerugian yang terjadi atas aset tetap yang dipertanggungkan.

e. Manajemen berpendapat tidak terdapat indikasi penurunan nilai atas aset tetap yang dimiliki Bank pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

19. ASET TIDAK BERWUJUD

	2014	2013
- Perangkat lunak	1.221.468*)	1.005.320*)
- *Goodwill*	423.115	154.935
	1.644.583	**1.160.255**

*) Setelah nilai amortisasi sebesar masing-masing Rp1.575.399 dan Rp1.354.113 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

Perangkat lunak diamortisasi selama umur ekonomis yaitu 5 tahun (lihat Catatan 2.r.i).

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, termasuk dalam perangkat lunak adalah aset dalam penyelesaian masing-masing sebesar Rp374.844 dan Rp314.410. Estimasi persentase tingkat penyelesaian perangkat lunak pada tanggal 31 Desember 2014 adalah berkisar 15% - 95% (2013: 5% - 95%).

Goodwill merupakan selisih antara nilai perolehan dengan nilai wajar dari aset Entitas Anak yang diakuisisi. Kenaikan angka *Goodwill* di tahun 2014 timbul dari akuisisi InHealth (Entitas Anak) di bulan Mei 2014 (lihat Catatan 1g). Secara berkala *Goodwill* dievaluasi terhadap penurunan nilai. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 tidak terdapat penurunan nilai atas *Goodwill*.

20. ASET LAIN-LAIN

	2014	2013
Pendapatan yang masih akan diterima	3.272.972	2.563.524
Lain-lain - bersih	7.966.426	6.345.208
	11.239.398	**8.908.732**

Pendapatan yang masih akan diterima

	2014	2013
Rupiah	2.725.046	2.175.900
Mata uang asing (Catatan 61B.(v))	547.926	387.624
	3.272.972	**2.563.524**

Pendapatan yang masih akan diterima terdiri dari bunga yang masih akan diterima dari penempatan, efek-efek, Obligasi Pemerintah, kredit yang diberikan serta provisi dan komisi yang masih harus diterima.

Lain-lain - bersih

	2014	2013
Rupiah:		
Piutang transaksi nasabah	1.757.865	1.860.011
Tagihan dari reksadana	696.502	1.000.521
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	636.502	597.376
Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan	592.614	-
Properti terbengkalai - setelah dikurangi penyisihan penurunan nilai realisasi bersih masing-masing sebesar Rp947 dan Rp947 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	149.325	150.376
Tagihan kepada pemegang polis	144.861	81.735
Agunan yang diambil alih - setelah dikurangi penyisihan penurunan nilai realisasi bersih masing-masing sebesar Rp9.850 dan Rp9.850 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	23.688	23.988
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	-	254
Lain-lain	2.821.972	2.287.150
Jumlah Rupiah	**6.823.329**	**6.001.411**

20. ASET LAIN-LAIN (lanjutan)

Lain-lain - bersih (lanjutan)

	2014	2013
Mata uang asing:		
Piutang transaksi nasabah (Catatan 61B.(v))	6.337	5.622
Tagihan kepada pemegang polis (Catatan 61B.(v))	6.389	3.046
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima (Catatan 61B.(v))	261.870	-
Lain-lain	1.120.006	624.541
Jumlah mata uang asing	**1.394.602**	**633.209**
Jumlah	8.217.931	6.634.620
Dikurangi: Penyisihan kerugian	(251.505)	(289.412)
	7.966.426	**6.345.208**

Piutang transaksi nasabah terutama merupakan piutang yang timbul dari transaksi perdagangan efek PT Mandiri Sekuritas (Entitas Anak). Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, termasuk di dalam piutang transaksi nasabah adalah piutang yang mengalami penurunan nilai masing-masing sebesar Rp67.134 dan Rp89.330.

Tagihan dari reksadana terkait dengan transaksi piutang portofolio efek dari kontrak *unit-linked,*dari reksadana yang dikonsolidasi oleh Entitas Anak.

Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit terdiri dari tagihan atas transaksi ATM dalam jaringan ATM Bersama, Prima dan Link dan tagihan atas Visa dan MasterCard untuk transaksi kartu kredit.

Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan merupakan tagihan terkait transaksi *repo to maturity* dengan salah satu *counterparty*, dimana Bank Mandiri telah mengalihkan VR0031 dengan nilai nominal sebesar Rp600.000 dan kemudian mencatat tagihan sebesar nilai tunai (*cash value*) dari VR0031 tersebut di atas (lihat Catatan 36f). Tagihan ini akan diselesaikan secara neto dengan penyelesaian liabilitas Bank Mandiri kepada *counterparty* sebesar Rp600.000 pada tanggal jatuh tempo 25 Juli 2020.

Tagihan kepada pemegang polis merupakan tagihan Entitas Anak kepada pemegang polis atas premi produk non *unit-linked* pemegang polis.

Penjualan efek-efek yang masih harus diterima merupakan tagihan yang timbul dari transaksi penjualan surat berharga yang jatuh tempo penyelesaiannya masing-masing di tanggal 2 Januari 2015 dan 2 Januari 2014 untuk tahun 2014 dan 2013.

Lain-lain terutama terdiri dari rekening antar kantor, berbagai macam tagihan dari transaksi kepada pihak ketiga dalam rangka transaksi, antara lain transaksi kliring dan lain-lain.

Mutasi jumlah penyisihan kerugian aset lain-lain adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Saldo awal tahun	289.412	276.769
Pembalikan selama tahun berjalan (Catatan 45)	(42.475)	(23.070)
Lain-lain*)	4.568	35.713
Saldo akhir tahun	**251.505**	**289.412**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa jumlah penyisihan kerugian aset lain-lain ini telah memadai.

21. SIMPANAN NASABAH - GIRO

a. Berdasarkan Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	9.752.670	11.183.111
Pihak ketiga	69.226.136	62.224.062
Jumlah Rupiah	78.978.806	73.407.173
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)	9.998.549	15.324.039
Pihak ketiga	39.076.203	34.696.437
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	49.074.752	50.020.476
	128.053.558	**123.427.649**

Termasuk di dalam saldo simpanan giro adalah giro *wadiah* masing-masing sebesar Rp5.186.571 dan Rp7.507.387 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

b. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*Cost of Funds*) dan Kisaran Bagi Hasil per Tahun:

Tingkat suku bunga rata-rata (*cost of funds*) per tahun:

	2014	2013
Rupiah	2,00%	1,97%
Mata uang asing	0,27%	0,29%

Kisaran bagi hasil giro *wadiah* per tahun:

	2014	2013
Rupiah	0,70% - 0,81%	0,72%-0,87%
Mata uang asing	0,18% - 0,81%	0,17%-0,87%

c. Giro yang menjadi jaminan atas bank garansi, kredit yang diberikan dan fasilitas pembayaran transaksi perdagangan (*Letters of Credit* yang tidak dapat dibatalkan) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp3.959.724 dan Rp3.392.353 (Catatan 12B.c dan 31e).

22. SIMPANAN NASABAH - TABUNGAN

a. Berdasarkan Mata Uang, Jenis, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Tabungan Mandiri	111.904	194.151
Pihak ketiga		
Tabungan Mandiri	205.731.289	193.529.509
Tabungan Mandiri Haji	877.926	943.190
Jumlah Rupiah	206.721.119	194.666.850
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Tabungan Mandiri	9.779	8.054
Pihak ketiga		
Tabungan Mandiri	24.730.358	21.342.706
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	24.740.137	21.350.760
	231.461.256	**216.017.610**

Termasuk di dalam saldo simpanan tabungan adalah tabungan *wadiah* masing-masing sebesar Rp1.700.819 dan Rp1.607.905 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

22. SIMPANAN NASABAH – TABUNGAN (lanjutan)

b. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*Cost of Funds*) per tahun:

	2014	2013
Rupiah	1,50%	1,54%
Mata uang asing	0,20%	0,21%

c. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, jumlah tabungan yang dibekukan dan diblokir sebagai jaminan atas kredit yang diberikan masing-masing sebesar Rp6.180.991 dan Rp4.994.583 (Catatan 12B.c).

23. SIMPANAN NASABAH - DEPOSITO BERJANGKA

a. Berdasarkan Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah		
Pihak berelasi (Catatan 55)	28.301.811	20.137.578
Pihak ketiga	166.127.536	121.540.895
Jumlah Rupiah	194.429.347	141.678.473
Mata uang asing		
Pihak berelasi (Catatan 55)	5.158.131	7.838.922
Pihak ketiga	24.346.619	20.033.602
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	29.504.750	27.872.524
	223.934.097	**169.550.997**

b. Berdasarkan Jangka Waktu:

	2014	2013
Rupiah:		
1 bulan	112.370.849	90.271.968
3 bulan	54.302.197	29.572.387
6 bulan	17.021.891	12.436.614
12 bulan	9.903.428	9.222.714
Lebih dari 12 bulan	830.982	174.790
Jumlah Rupiah	194.429.347	141.678.473
Mata uang asing:		
1 bulan	25.009.765	25.084.080
3 bulan	1.738.095	1.295.605
6 bulan	2.232.298	966.597
12 bulan	498.355	507.168
Lebih dari 12 bulan	26.237	19.074
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	29.504.750	27.872.524
	223.934.097	**169.550.997**

c. Berdasarkan Sisa Waktu Hingga Jatuh Tempo:

	2014	2013
Rupiah:		
Kurang dari 1 bulan	122.668.578	98.919.518
1 - 3 bulan	52.424.800	27.370.781
3 - 6 bulan	13.364.000	7.276.167
6 - 12 bulan	5.195.621	7.867.987
Lebih dari 12 bulan	776.348	244.020
Jumlah Rupiah	194.429.347	141.678.473

23. SIMPANAN NASABAH - DEPOSITO BERJANGKA (lanjutan)

c. Berdasarkan Sisa Waktu Hingga Jatuh Tempo (lanjutan):

	2014	2013
Mata uang asing:		
Kurang dari 1 bulan	22.542.957	25.139.216
1 - 3 bulan	4.473.904	1.812.614
3 - 6 bulan	2.004.405	507.615
6 - 12 bulan	461.839	404.484
Lebih dari 12 bulan	21.645	8.595
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	29.504.750	27.872.524
	223.934.097	**169.550.997**

d. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*Cost of Funds*) per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	7,67%	5,50%
Mata uang asing	1,20%	0,68%

e. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, jumlah deposito berjangka yang dibekukan dan diblokir sebagai jaminan atas kredit yang diberikan masing-masing sebesar Rp18.274.445 dan Rp12.893.916 (Catatan 12B.c).

24. SIMPANAN DARI BANK LAIN - GIRO DAN TABUNGAN

a. Berdasarkan Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Giro		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Rupiah	8.637	63.613
Mata uang asing (Catatan 61B.(v))	16.932	-
	25.569	63.613
Pihak ketiga		
Rupiah	1.147.015	937.632
Mata uang asing (Catatan 61B.(v))	1.023.532	988.034
	2.170.547	1.925.666
Jumlah Giro	2.196.116	1.989.279
Tabungan		
Pihak ketiga		
Rupiah	1.302.946	1.063.740
Mata uang asing (Catatan 61B.(v))	-	-
Jumlah Tabungan	1.302.946	1.063.740
Jumlah Giro dan Tabungan	**3.499.062**	**3.053.019**

Termasuk dalam simpanan dari bank lain - giro adalah giro *wadiah* masing-masing sebesar Rp41.838 dan Rp28.199 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

24. SIMPANAN DARI BANK LAIN - GIRO DAN TABUNGAN (lanjutan)

b. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*Cost of Funds*) dan Kisaran Bagi Hasil per Tahun:

Tingkat suku bunga rata-rata (*cost of funds*) per tahun:

	2014	2013
Giro		
Rupiah	2,00%	1,97%
Tabungan		
Rupiah	1,50%	1,54%

Kisaran bagi hasil giro *wadiah* per tahun:

	2014	2013
Rupiah	0,70 - 0,81%	0,72% - 0,87%

c. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, giro dan tabungan dari bank lain yang menjadi jaminan atas kredit yang diberikan dan bank garansi masing-masing sebesar Rp20.079 dan Rp16.446 (Catatan 12B.c dan 31e).

25. SIMPANAN DARI BANK LAIN - *INTER-BANK CALL MONEY*

a. Berdasarkan Mata Uang:

	2014	2013
Pihak ketiga		
Rupiah	415.000	1.220.000
Mata uang asing (Catatan 61B.(v))	2.477.000	60.850
	2.892.000	**1.280.850**

b. Berdasarkan Sisa Waktu Hingga Jatuh Tempo:

	2014	2013
Rupiah		
Kurang dari 1 bulan	415.000	1.220.000
Mata uang asing		
Kurang dari 1 bulan	2.322.188	60.850
Lebih dari 1 bulan	154.812	-
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	2.477.000	60.850
	2.892.000	**1.280.850**

c. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*Cost of Funds*) per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	6,18%	6,56%
Mata uang asing	1,30%	1,76%

26. SIMPANAN DARI BANK LAIN - DEPOSITO BERJANGKA

a. Berdasarkan Jenis Mata Uang:

	2014	2013
Pihak ketiga		
Rupiah	11.140.783	8.109.444
	11.140.783	**8.109.444**

b. Berdasarkan Jangka Waktu:

	2014	2013
Rupiah:		
1 bulan	10.920.705	6.463.990
3 bulan	156.085	1.542.759
6 bulan	8.418	35.300
12 bulan	55.575	13.985
Diatas 12 bulan	-	53.410
Jumlah Rupiah	**11.140.783**	**8.109.444**

c. Tingkat Suku Bunga Rata-rata (*Cost of Funds*) per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	7,67%	5,50%
Mata uang asing	1,20%	0,68%

d. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, deposito berjangka dari bank lain yang menjadi jaminan atas kredit yang diberikan masing-masing sebesar Rp112.073 dan Rp94.681 (Catatan 12B.c).

27. LIABILITAS KEPADA PEMEGANG POLIS PADA KONTRAK *UNIT-LINKED*

Akun ini merupakan liabilitas Entitas Anak kepada pemegang polis pada kontrak *unit-linked* Entitas Anak yang ditempatkan pada investasi *unit-linked*, dengan rincian sebagai berikut:

	2014	2013
Non-syariah	16.407.185	11.251.409
Syariah	936.614	751.588
	17.343.799	**12.002.997**

Rincian dari investasi *unit-linked* non-syariah berdasarkan tipe kontrak adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Dynamic Money	7.911.912	5.903.460
Attractive Money	4.219.272	2.345.304
Progressive Money	2.295.561	2.022.887
Excellent Equity	1.426.903	735.400
Protected Money	261.701	-
Active Money	150.537	109.912
Secure Money	77.101	77.602
Fixed Money	54.146	47.821
Money Market	10.052	9.023
	16.407.185	**11.251.409**

27. LIABILITAS KEPADA PEMEGANG POLIS PADA KONTRAK *UNIT-LINKED* (lanjutan)

Rincian dari investasi *unit-linked* syariah berdasarkan tipe kontrak adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Attractive Money Syariah	802.467	640.873
Active Money Syariah	90.292	77.473
Advanced Commodity Syariah	22.922	21.467
Amanah Equity Syariah	20.933	11.775
	936.614	**751.588**

Investasi pemegang polis pada kontrak *unit-linked* diatas memiliki *underlying assets* berupa aset keuangan terutama dalam bentuk kas, efek-efek dan Obligasi Pemerintah. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, investasi pemegang polis tersebut dicatat sesuai dengan jenis aset keuangan dalam laporan posisi keuangan konsolidasian.

Dana pemegang polis non-syariah yang ditempatkan sebagai deposit wajib (*statutory deposit*) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp177.776 dan Rp177.639.

Termasuk di dalam investasi pemegang *unit-linked* adalah dana pemegang polis dalam mata uang asing pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar USD2.378.155 (nilai penuh) dan USD2.603.328 (nilai penuh).

Dynamic Money
Penempatan dana berbasis ekuitas dengan dasar investasi pada saham yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Schroder Dana Prestasi Dinamis.

Attractive Money
Penempatan dana berbasis ekuitas dengan dasar investasi pada saham dan obligasi yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Mandiri Saham Atraktif.

Progressive Money
Penempatan dana berbasis kombinasi (*balanced fund*) dengan investasi pada saham dan obligasi yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Schroder Dana Campuran Progresif.

Excellent Equity
Penempatan dana berbasis saham dengan dasar investasi pada saham berkapitalisasi kecil (diluar 20 saham berkapitalisasi terbesar) di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Mandiri *Dynamic Equity*.

Protected Money
Penempatan dana berbasis kombinasi (*balanced fund*) dengan investasi pada saham dan obligasi yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang dengan jangka waktu kurang dari 1 tahun.

27. LIABILITAS KEPADA PEMEGANG POLIS PADA KONTRAK *UNIT-LINKED* (lanjutan)

Active Money
Penempatan dana berbasis kombinasi (*balanced fund*) dengan investasi pada saham dan obligasi yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Mandiri Aktif.

Secure Money
Secure Money Rupiah merupakan penempatan dana berbasis pendapatan tetap dengan dasar investasi pada surat berharga pendapatan tetap yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Schroder Dana Obligasi Mantap. Penempatan dana dalam mata uang Dolar Amerika melalui investasi pada surat berharga dengan pendapatan tetap yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan bursa luar negeri lainnya serta instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Investa Dana Dollar Mandiri.

Fixed Money
Penempatan dana berbasis pendapatan tetap dengan dasar investasi pada Obligasi Pemerintah Indonesia dan instrumen pasar uang melalui Reksa Dana Mandiri Investa Dana Obligasi II.

Money Market
Penempatan dana berbasis pasar uang dengan investasi pada instrumen pasar uang yang meliputi deposito berjangka dan surat berharga dengan pendapatan tetap yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia melalui Reksa Dana Mandiri Investa Pasar Uang.

Dana peserta polis syariah yang ditempatkan sebagai deposito wajib pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp20.000 dan Rp15.917.

Attractive Money Syariah
Penempatan dana berbasis ekuitas dengan dasar investasi pada saham dan obligasi yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang berdasarkan prinsip syariah melalui Reksa Dana Mandiri Saham Syariah Atraktif.

Active Money Syariah
Penempatan dana berbasis kombinasi (*balanced fund*) dengan dasar investasi pada saham dan obligasi yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang berdasarkan prinsip syariah melalui Reksa Dana Mandiri Berimbang Syariah Aktif.

Advanced Commodity Syariah
Penempatan dana berbasis saham dengan dasar investasi saham yang bergerak pada sektor komoditas dan yang terkait dengan komoditas yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang berdasarkan prinsip syariah melalui Reksa Dana Mandiri Komoditas Syariah Plus.

Amanah Equity Syariah
Penempatan dana berbasis ekuitas dengan dasar investasi pada saham yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan instrumen pasar uang berdasarkan prinsip syariah melalui Reksa Dana BNP Paribas Pesona Amanah.

28. LIABILITAS ATAS EFEK-EFEK YANG DIJUAL DENGAN JANJI DIBELI KEMBALI

	31 Desember 2014						
	Jenis Efek	Nilai Nominal	Tanggal Dimulai	Tanggal Jatuh Tempo	Nilai Beli Kembali	Beban Bunga yang Belum Diamortisasi	Nilai Bersih
Rupiah							
Pihak Ketiga							
	Obligasi FR0066	900.000	21/06/2013	15/05/2018	1.026.776	286.713	740.063
	Obligasi FR0066	900.000	21/06/2013	15/05/2018	1.026.776	286.713	740.063
	Obligasi FR0069	750.000	30/12/2014	30/01/2015	644.611	3.408	641.203
	Obligasi FR0069	750.000	29/12/2014	29/01/2015	644.220	3.288	640.932
	Obligasi FR0066	650.000	21/06/2013	15/05/2018	741.560	201.686	539.874
	Obligasi VR0027	622.742	20/06/2013	20/06/2018	702.888	201.778	501.110
	Obligasi VR0029	359.000	29/12/2014	12/01/2015	321.380	601	320.779
	Sukuk SR004	350.000	30/12/2014	30/01/2015	296.988	1.570	295.418
	Obligasi ORI010	250.000	29/12/2014	05/01/2015	215.743	147	215.596
	Obligasi ORI011	250.000	29/12/2014	05/01/2015	215.543	147	215.396
	Obligasi FR0069	250.000	29/12/2014	05/01/2015	213.339	146	213.193
	Sukuk SR004	250.000	29/12/2014	05/01/2015	211.304	144	211.160
	Sukuk SR005	250.000	29/12/2014	05/01/2015	210.330	144	210.186
	IDBI130315273S	250.000	30/12/2014	30/01/2015	210.659	1.114	209.545
	Obligasi ORI009	200.000	30/12/2014	30/01/2015	169.545	896	168.649
	SPN97-060215	100.000	30/12/2014	30/01/2015	84.922	449	84.473
	VR0029	90.000	24/12/2014	07/01/2015	80.557	82	80.475
	SPN97-060215	50.000	30/12/2014	30/01/2015	42.461	224	42.237
	SPN97-060215	50.000	30/12/2014	30/01/2015	42.461	224	42.237
		7.271.742			7.102.063	989.474	6.112.589
Jumlah		**7.271.742**			**7.102.063**	**989.474**	**6.112.589**

	31 Desember 2013						
	Jenis Efek	Nilai Nominal	Tanggal Dimulai	Tanggal Jatuh Tempo	Nilai Beli Kembali	Beban Bunga yang Belum Diamortisasi	Nilai Bersih
Rupiah							
Pihak Berelasi							
	Obligasi VR0026	550.000	31/12/2013	07/01/2014	505.092	588	504.504
	Obligasi VR0026	550.000	31/12/2013	07/01/2014	505.092	588	504.504
	Obligasi VR0028	280.000	31/12/2013	09/01/2014	250.548	390	250.158
	Obligasi VR0028	280.000	31/12/2013	09/01/2014	250.547	389	250.158
Jumlah		1.660.000			1.511.279	1.955	1.509.324
Pihak Ketiga							
	Obligasi FR0066	900.000	21/06/2013	15/05/2018	1.026.776	286.542	740.234
	Obligasi FR0066	900.000	21/06/2013	15/05/2018	1.026.776	286.542	740.234
	Obligasi FR0066	650.000	21/06/2013	15/05/2018	741.560	201.139	540.421
	Obligasi VR0027	622.742	20/06/2013	20/06/2018	702.888	191.333	511.555
	Sukuk SR004	250.000	30/12/2013	07/01/2014	206.261	251	206.010
	Obligasi ORI009	250.000	30/12/2013	06/01/2014	205.288	206	205.082
	Sukuk SR005	250.000	30/12/2013	08/01/2014	203.579	290	203.289
Jumlah		3.822.742			4.113.128	966.303	3.146.825
		5.482.742			**5.624.407**	**968.258**	**4.656.149**

29. LIABILITAS AKSEPTASI

a. Berdasarkan Jenis Mata Uang, Pihak Berelasi dan Pihak Ketiga:

	2014	2013
Rupiah:		
Liabilitas kepada bank lain		
Pihak berelasi (Catatan 55)	296.959	138.029
Pihak ketiga	444.973	299.794
Liabilitas kepada debitur		
Pihak berelasi (Catatan 55)	72.868	89.003
Pihak ketiga	123.207	205.331
Jumlah Rupiah	938.007	732.157
Mata uang asing:		
Liabilitas kepada bank lain		
Pihak berelasi (Catatan 55)	991.837	125.065
Pihak ketiga	11.094.737	8.933.818
Liabilitas kepada debitur		
Pihak berelasi (Catatan 55)	4.585	93.832
Pihak ketiga	84.893	293.498
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	12.176.052	9.446.213
	13.114.059	**10.178.370**

29. LIABILITAS AKSEPTASI (lanjutan)

b. Berdasarkan Jatuh Tempo:

	2014	2013
Rupiah:		
Kurang dari 1 bulan	270.125	304.786
1 - 3 bulan	515.103	373.086
3 - 6 bulan	152.779	54.285
Jumlah Rupiah	938.007	732.157
Mata uang asing:		
Kurang dari 1 bulan	3.228.606	2.957.937
1 - 3 bulan	4.295.136	3.370.377
3 - 6 bulan	4.643.115	2.805.160
6 - 12 bulan	9.195	312.739
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	12.176.052	9.446.213
	13.114.059	**10.178.370**

30. EFEK-EFEK YANG DITERBITKAN

Berdasarkan Jenis dan Mata Uang:

	2014	2013
Rupiah :		
Pihak Berelasi (Catatan 55)		
Obligasi	387.000	278.000
Subordinasi Notes Syariah *Mudhabarah*	50.000	50.000
Total Pihak Berelasi	437.000	328.000
Pihak Ketiga		
Obligasi	840.000	699.000
Subordinasi Notes Syariah *Mudhabarah*	450.000	450.000
Medium Term Notes	200.000	200.000
Cek Perjalanan Mandiri	84.692	105.298
Lain- Lain	564	564
Total Pihak Ketiga	1.575.256	1.454.862
	2.012.256	1.782.862
Dikurangi: Biaya penerbitan yang diamortisasi	(2.631)	(3.265)
	2.009.625	**1.779.597**

Obligasi

Pada tanggal 23 Mei 2014, Entitas Anak (PT Mandiri Tunas Finance) menerbitkan dan mendaftarkan Obligasi Berkelanjutan I Mandiri Tunas Finance Tahap II Tahun 2014 (“Obligasi Berkelanjutan I Tahap II”) ke Bursa Efek Indonesia dengan nilai nominal sebesar Rp600.000 yang terdiri atas 2 (dua) seri:

Obligasi	Nilai Nominal	Tingkat Bunga Tetap per Tahun	Jatuh Tempo
Seri A	425.000	10,70%	23 Mei 2017
Seri B	175.000	10,85%	23 Mei 2018

Wali amanat dari penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Mandiri Tunas Finance Tahap II Tahun 2014 adalah PT Bank Mega Tbk.

30. EFEK-EFEK YANG DITERBITKAN (lanjutan)

Obligasi (lanjutan)

Pada tanggal 28 Mei 2013, Entitas Anak (PT Mandiri Tunas Finance) telah memperoleh persyaratan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan melalui surat No. S-144/D.04/2013 dalam rangka penawaran umum Obligasi Berkelanjutan I Mandiri Tunas Finance Tahap I Tahun 2013 ("Obligasi Berkelanjutan I") dengan nilai nominal Rp500.000 yang terdiri atas dua seri:

Obligasi	Nilai Nominal	Tingkat Bunga Tetap per Tahun	Jatuh Tempo
Seri A	425.000	7,75%	5 Juni 2016
Seri B	75.000	7,80%	5 Juni 2017

Wali amanat dari penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Mandiri Tunas Finance Tahap I tahun 2013 adalah PT Bank Mega Tbk.

Pada tanggal 20 Mei 2011, Entitas Anak (PT Mandiri Tunas Finance) menerbitkan dan mendaftarkan Obligasi Mandiri Tunas Finance VI Tahun 2011 ("Obligasi VI") ke Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Surabaya) dengan nilai nominal sebesar Rp600.000 yang terdiri atas 4 (empat) seri:

Obligasi	Nilai Nominal	Tingkat Bunga Tetap per Tahun	Jatuh Tempo
Seri A	48.000	8,60%	23 Mei 2012
Seri B	52.000	9,60%	19 Mei 2013
Seri C	350.000	10,00%	19 Mei 2014
Seri D	150.000	10,70%	19 Mei 2015

Obligasi Mandiri Tunas Finance VI Tahun 2011 Seri A sebesar Rp48.000, Seri B sebesar Rp52.000 dan Seri C sebesar Rp350.000 telah dilunasi pada saat jatuh temponya.

Wali amanat dari penerbitan Obligasi Mandiri Tunas Finance VI tahun 2011 adalah PT Bank Mega Tbk.

Pada tanggal 31 Desember 2014, peringkat Obligasi Berkelanjutan dan Obligasi VI adalah idAA (*double* A).

Subordinated Notes* Syariah *Mudharabah

Pada tanggal 19 Desember 2011, BSM telah melakukan penawaran dan penjualan secara terbatas atas sukuk *Subordinated Notes* Syariah *Mudharabah* Tahun 2011 ("*Subnotes* BSM") dengan nilai nominal Rp500.000. *Subnotes* BSM ini berjangka waktu 10 (sepuluh) tahun dengan hak melunasi (*call option*) pada tahun ke-5 (lima) sejak tanggal penerbitan. Adapun penerbitan *Subnotes* BSM dibagi dalam 3 (tiga) tahap, yaitu:

- Tahap I tanggal 19 Desember 2011 dengan nominal sebesar Rp75.000
- Tahap II tanggal 19 Desember 2011 dengan nominal sebesar Rp275.000
- Tahap III tanggal 19 Desember 2011 dengan nominal sebesar Rp150.000

***Medium Term Notes* (MTN)**

Pada tanggal 24 Januari 2012, Entitas Anak telah menerbitkan dan mendaftarkan *Medium Term Notes* (MTN) III sebesar Rp200.000 dengan suku bunga tetap sebesar 9,95% per tahun di Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI). MTN III memiliki jangka waktu efektif 3 (tiga) tahun yang berlaku sejak tanggal 2 Februari 2012 sampai dengan 2 Februari 2015.

30. EFEK-EFEK YANG DITERBITKAN (lanjutan)

***Medium Term Notes* (MTN)** (lanjutan)

		2014 dan 2013			
Jenis	***Arranger***	**Tanggal jatuh tempo**	**Jangka waktu (bulan)**	**Tingkat suku bunga per tahun**	**Nilai nominal**
MediumTerm Notes III	PT UOB Kayhian Securities	2 Februari 2015	36	9,95%	200.000
					200.000

Entitas - entitas Anak telah melakukan pembayaran bunga efek-efek yang diterbitkan di atas sesuai dengan jadwal pembayaran bunga untuk periode 1 Januari 2014 sampai dengan 31 Desember 2014.

Untuk periode 1 Januari 2014 sampai dengan 31 Desember 2014, Entitas - entitas Anak telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam perjanjian.

31. ESTIMASI KERUGIAN ATAS KOMITMEN DAN KONTINJENSI

a. Transaksi komitmen dan kontinjensi dalam kegiatan usaha Bank Mandiri dan Entitas Anak yang mempunyai risiko kredit adalah sebagai berikut:

	2014	**2013**
Rupiah:		
Bank garansi yang diterbitkan (Catatan 53)	26.853.713	23.777.965
Fasilitas kredit yang diberikan		
yang belum digunakan *(committed)* (Catatan 53)	26.516.482	23.503.517
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan (Catatan 53)	2.112.407	3.039.253
Standby letters of credit (Catatan 53)	1.709.373	1.626.837
Jumlah Rupiah	57.191.975	51.947.572
Mata uang asing:		
Bank garansi yang diterbitkan (Catatan 53)	34.359.188	32.641.571
Fasilitas kredit yang diberikan		
yang belum digunakan *(committed)* (Catatan 53)	7.046.517	5.405.644
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan (Catatan 53)	13.055.707	12.178.877
Standby letters of credit (Catatan 53)	10.180.077	7.025.509
Jumlah mata uang asing	64.641.489	57.251.601
	121.833.464	**109.199.173**

b. Berdasarkan Kolektibilitas Bank Indonesia:

	2014	**2013**
Lancar	121.384.434	108.786.436
Dalam perhatian khusus	367.646	352.792
Kurang lancar	7.064	383
Diragukan	10.551	509
Macet	63.769	59.053
Jumlah	121.833.464	109.199.173
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(196.793)	(200.501)
Komitmen dan kontinjensi - bersih	**121.636.671**	**108.998.672**

31. ESTIMASI KERUGIAN ATAS KOMITMEN DAN KONTINJENSI (lanjutan)

c. Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai komitmen dan kontinjensi:

	2014	2013
Saldo awal tahun	200.501	189.085
Pembalikan selama tahun berjalan	(5.313)	(10.784)
Lain-lain*)	1.605	22.200
Saldo akhir tahun	**196.793**	**200.501**

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing.

Manajemen berpendapat bahwa Cadangan Kerugian Penurunan Nilai komitmen dan kontinjensi telah memadai.

d. Informasi mengenai pengelompokkan berdasarkan kelompok "tidak mengalami penurunan nilai" dan "mengalami penurunan nilai" diungkapkan pada Catatan 61A.

e. Simpanan nasabah dan simpanan dari bank lain yang dijadikan jaminan tunai untuk bank garansi dan *Letters of credit* yang tidak dapat dibatalkan pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah masing-masing sebesar Rp1.771.213 dan Rp1.216.930 (Catatan 21c dan 24c).

32. BEBAN YANG MASIH HARUS DIBAYAR

	2014	2013
- Pengadaan aset tetap dan perangkat lunak	1.308.820	1.094.820
- Beban bunga	1.082.993	699.474
- Promosi	302.512	336.129
- Jasa tenaga kerja pihak ketiga	258.401	225.672
- Beban pakaian dinas, rekreasi dan lainnya	70.706	88.352
- Lain - lain	856.841	882.028
	3.880.273	**3.326.475**

Termasuk dalam pengadaan aset tetap dan perangkat lunak adalah utang kepada pemasok atau vendor terkait kegiatan operasional dan pemeliharaan gedung, peralatan, perangkat lunak, mesin ATM dan sistem IT Bank.

33. PERPAJAKAN

a. Pajak Dibayar Dimuka

	2014	2013
Bank Mandiri	2.417.736	1.108.430
Entitas Anak	174.246	18.119
	2.591.982	**1.126.549**

33. PERPAJAKAN (lanjutan)

b. Utang Pajak

	2014	2013
Utang Pajak Kini		
Bank Mandiri		
Pajak Penghasilan Badan - Pasal 29	744.342	1.515.818
Entitas Anak		
Pajak Penghasilan Badan - Pasal 29	153.302	157.212
	897.644	**1.673.030**
Utang Pajak Lainnya		
Bank Mandiri		
Pajak Penghasilan		
Pasal 25	369.114	-
Pasal 21	110.231	90.059
Pasal 4 (2)	276.939	196.617
Lain-lain	89.939	65.935
	846.223	352.611
Entitas Anak	131.274	101.223
	977.497	**453.834**
Jumlah Utang Pajak	**1.875.141**	**2.126.864**

c. (Manfaat)/Beban Pajak

	2014	2013
Beban pajak - kini:		
Bank Mandiri	4.674.771	4.528.782
Entitas Anak	635.148	759.707
	5.309.919	5.288.489
(Manfaat)/beban pajak - tangguhan:		
Bank Mandiri	82.730	(70.285)
Entitas Anak	(39.417)	13.699
	43.313	(56.586)
	5.353.232	**5.231.903**

Seperti yang dijelaskan pada Catatan 2ad, pajak penghasilan untuk Bank Mandiri dan Entitas Anak dihitung untuk setiap perusahaan sebagai suatu badan hukum yang terpisah.

d. Beban Pajak - Kini

Rekonsiliasi antara laba sebelum manfaat/(beban) pajak pada laporan laba komprehensif konsolidasian dan perhitungan pajak penghasilan dan beban pajak kini untuk Bank Mandiri dan taksiran beban pajak kini Entitas Anak adalah sebagai berikut:

33. PERPAJAKAN (lanjutan)

d. Beban Pajak - Kini (lanjutan)

	2014	2013
Laba konsolidasian sebelum beban pajak dan kepentingan non pengendali	26.008.015	24.061.837
Dikurangi:		
Laba sebelum beban pajak Entitas Anak - setelah eliminasi	(2.265.732)	(3.408.523)
Dampak perubahan metode pencatatan investasi dari metode ekuitas ke metode biaya	443.546	1.018.151
Laba sebelum beban pajak dan kepentingan non pengendali - Bank Mandiri saja	24.185.829	21.671.465
Ditambah/(dikurangi) perbedaan permanen:		
Biaya yang tidak dapat dikurangkan menurut pajak/ (pendapatan tidak kena pajak)	(398.481)	626.250
Lain-lain	158	(5.229)
Ditambah/(dikurangi) perbedaan temporer:		
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai dan penghapusan kredit yang diberikan	(1.025.957)	(762.212)
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan selain kredit yang diberikan	151.940	417.111
Penyisihan biaya uang penghargaan pegawai dan cadangan atas bonus dan insentif, cuti dan THR pegawai	496.970	717.993
Keuntungan yang belum direalisasi dari transaksi KSO	187.205	(15.597)
Penyisihan atas estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum	(124.212)	66.412
Penyisihan estimasi kerugian atas komitmen dan kontinjensi	(2.660)	11.693
Penyusutan aset tetap	(102.848)	(61.070)
Kerugian yang belum direalisasi dari penurunan/kenaikan nilai wajar efek-efek dan Obligasi Pemerintah - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	6.964	6.052
Penyisihan kerugian aset lain-lain	-	(19.555)
Penyisihan kerugian properti terbengkalai	(1.051)	(9.402)
Taksiran laba menurut pajak	23.373.857	22.643.911
Taksiran beban pajak - kini		
Bank Mandiri saja	4.674.771	4.528.782
Entitas Anak	635.148	759.707
Taksiran beban pajak - kini	**5.309.919**	**5.288.489**

Perhitungan pajak penghasilan badan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 di atas adalah suatu perhitungan sementara yang dibuat untuk tujuan akuntansi dan dapat berubah pada waktu Bank Mandiri menyampaikan SPT tahunannya.

Perhitungan perpajakan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2013 sesuai dengan Surat Pemberitahuan Pajak (SPT) Bank Mandiri.

Pajak atas laba Bank Mandiri dan Entitas Anak (Grup) sebelum pajak berbeda dari nilai teoritis yang mungkin muncul apabila menggunakan rata-rata tertimbang tarif pajak terhadap laba pada Grup dalam jumlah sebagai berikut:

33. PERPAJAKAN (lanjutan)

d. Beban Pajak - Kini (lanjutan)

	2014	2013
Laba konsolidasian sebelum pajak dan kepentingan nonpengendali	26.008.015	24.061.837
Pajak dihitung dengan tarif pajak berlaku	5.403.600	5.186.425
Dampak pajak penghasilan pada:		
Bank Mandiri		
- Penghasilan tidak kena pajak dan pajak final	(171.684)	(150.620)
- Beban yang tidak dapat dikurangkan untuk tujuan perpajakan	91.987	274.824
	(79.697)	124.204
Entitas Anak	29.329	(78.726)
Total dampak penghasilan	(50.368)	45.478
Beban pajak penghasilan	**5.353.232**	**5.231.903**

Berdasarkan peraturan perpajakan di Indonesia, Bank Mandiri dan Entitas Anak menyampaikan Surat Pemberitahuan Pajak Tahunan ke kantor pajak atas dasar *self-assessment*. Kantor pajak berhak memeriksa atau mengoreksi pajak dalam jangka waktu 5 (lima) tahun setelah tanggal pajak terutang.

Sejak tahun 2009, Bank Mandiri mengakui kredit yang dihapusbuku sebagai pengurang laba bruto dalam perhitungan Pajak Penghasilan Badan dengan memenuhi tiga ketentuan yang disyaratkan sesuai dengan Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 dan Peraturan Menteri Keuangan No. 105/PMK.03/2009 tanggal 10 Juni 2009 yang telah diubah oleh Peraturan Menteri Keuangan No. 57/PMK.03/2010 tanggal 9 Maret 2010.

Berdasarkan Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan, Peraturan Pemerintah No. 81 Tahun 2007 tertanggal 28 Desember 2007, yang kemudian dicabut dan digantikan oleh Peraturan Pemerintah (PP) No. 77 Tahun 2013 tertanggal 21 November 2013 tentang Penurunan Tarif Pajak Penghasilan Bagi Wajib Pajak Badan Dalam Negeri yang Berbentuk Perseroan Terbuka dan Peraturan Menteri Keuangan No.238/PMK.03/2008 tanggal 30 Desember 2008 tentang Tata Cara Pelaksanaan dan Pengawasan Pemberian Penurunan Tarif Bagi Wajib Pajak Badan Dalam Negeri yang Berbentuk Perseroan Terbuka mengatur bahwa perseroan terbuka dalam negeri di Indonesia dapat memperoleh fasilitas penurunan tarif pajak penghasilan sebesar 5% lebih rendah dari tarif tertinggi pajak penghasilan yang ada dengan memenuhi beberapa persyaratan tertentu, yaitu paling sedikit 40% (empat puluh persen) dari jumlah keseluruhan saham yang disetor dicatat untuk diperdagangkan di bursa efek di Indonesia dan masuk dalam penitipan kolektif di lembaga penyimpanan dan penyelesaian, saham tersebut harus dimiliki paling sedikit oleh 300 pihak, serta masing-masing pihak hanya boleh memiliki saham kurang dari 5% dari keseluruhan saham ditempatkan dan disetor penuh. Ketentuan sebagaimana dimaksud di atas harus dipenuhi dalam waktu paling singkat 183 (seratus delapan puluh tiga) hari kalender dalam jangka waktu 1 (satu) tahun pajak.

Wajib Pajak harus melampirkan surat keterangan dari Biro Administrasi Efek pada Surat Pemberitahuan Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dengan melampirkan formulir X.H.1-6 sebagaimana diatur dalam Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam – LK) Nomor X.H.1 untuk setiap tahun pajak terkait.

Berdasarkan Surat Keterangan No. DE/I/2015-0231 tanggal 6 Januari 2015 perihal Laporan Bulanan Kepemilikan Saham Emiten atau Perusahaan Publik dan Rekapitulasi Formulir No. X.H. 1-2 tertanggal 2 Januari 2015 dari PT Datindo Entrycom (Biro Administrasi Efek atau BAE), yang disampaikan kepada Bank Mandiri, dimana BAE menyatakan Bank Mandiri telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh fasilitas penurunan tarif pajak penghasilan menjadi 20% menurut PP No.77 Tahun 2013. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan No.238/PMK.03/2008, OJK (dahulu “Bapepam - LK”) akan menyampaikan informasi mengenai pemenuhan syarat oleh Bank Mandiri tersebut kepada Kantor Pajak yang berwenang. Oleh karena itu, pajak penghasilan badan Bank Mandiri untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dihitung dengan menggunakan tarif pajak 20%.

33. PERPAJAKAN (lanjutan)

d. Beban Pajak - Kini (lanjutan)

Berdasarkan Surat Keterangan No.DE/I/2014-0111 tanggal 3 Januari 2014 perihal Laporan Bulanan Kepemilikan Saham Emiten atau Perusahaan Publik dan Rekapitulisasi Formulir No.X.H.I-2 dari BAE, yang disampaikan kepada Bank Mandiri, dimana BAE menyatakan Bank Mandiri telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh fasilitas penurunan tarif pajak penghasilan tersebut di atas. Saat ini, masa mulai berlaku penerapan PP No.77 Tahun 2013 tersebut masih dalam proses pembahasan, yang akan diklarifikasi melalui revisi PP No. 77 Tahun 2013. Akan tetapi Manajemen berkeyakinan bahwa Bank Mandiri telah memenuhi semua persyaratan untuk memperoleh fasilitas penurunan tarif pajak penghasilan untuk tahun pajak 2013. Oleh karena itu, pajak penghasilan badan Bank Mandiri untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 telah dihitung dengan menggunakan tarif pajak 20%.

e. Aset pajak tangguhan - bersih

Pajak tangguhan yang timbul dari perbedaan temporer antara nilai buku menurut komersial dan menurut pajak adalah sebagai berikut:

	2014			
	Saldo awal	Dikreditkan/ (dibebankan) ke laporan laba rugi komprehensif konsolidasian	Dibebankan ke ekuitas	Saldo akhir
Bank Mandiri				
Aset pajak tangguhan:				
Kredit yang dihapusbukukan sampai dengan tahun 2008	1.486.003	(154.465)	-	1.331.538
Penyisihan biaya uang penghargaan pegawai dan cadangan atas bonus dan insentif, cuti dan THR pegawai	864.471	99.394	-	963.865
Cadangan kerugian penurunan nilai kredit yang diberikan	919.733	(50.726)	-	869.007
Cadangan kerugian penurunan nilai aset keuangan selain kredit yang diberikan	379.792	30.388	-	410.180
Kerugian yang belum direalisasi dari kenaikan/penurunan nilai wajar efek-efek dan Obligasi Pemerintah - Tersedia Untuk Dijual	347.528	-	(207.712)	139.816
Penyisihan atas estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum	125.778	(24.842)	-	100.936
Estimasi kerugian atas komitmen dan kontinjensi	39.562	(532)	-	39.030
Penyisihan kerugian properti terbengkalai	30.029	(210)	-	29.819
Penyisihan kerugian agunan yang diambil alih	1.994	-	-	1.994
Akumulasi rugi penurunan nilai realisasi bersih agunan yang diambil alih	1.969	-	-	1.969
Keuntungan yang belum direalisasi dari kenaikan/penurunan nilai wajar efek-efek dan Obligasi Pemerintah - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	108	1.393	-	1.501
Akumulasi rugi penurunan nilai realisasi bersih properti terbengkalai	189	-	-	189
Aset Pajak Tangguhan	**4.197.156**	**(99.600)**	**(207.712)**	**3.889.844**
Liabilitas Pajak Tangguhan:				
Keuntungan yang belum direalisasi dari transaksi KSO	(57.709)	37.441	-	(20.268)
Nilai buku aset tetap	(45.681)	(20.571)	-	(66.252)
Aset pajak tangguhan bersih - Bank Mandiri saja	**4.093.766**	**(82.730)**	**(207.712)**	**3.803.324**
Aset pajak tangguhan - anak perusahaan	**228.732**			**385.796**
Jumlah aset pajak tangguhan konsolidasian - bersih	**4.322.498**			**4.189.120**

33. PERPAJAKAN (lanjutan)

e. Aset pajak tangguhan - bersih (lanjutan)

	2013			
	Saldo awal	Dikreditkan/ (dibebankan) ke laporan laba rugi komprehensif konsolidasian	Dibebankan ke ekuitas	Saldo akhir
Bank Mandiri				
Aset pajak tangguhan:				
Kredit yang dihapusbukukan sampai dengan tahun 2008	1.707.651	(221.648)	-	1.486.003
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai kredit yang diberikan	850.527	69.206	-	919.733
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset keuangan selain kredit yang diberikan	296.370	83.422	-	379.792
Penyisihan biaya uang penghargaan pegawai dan cadangan atas bonus dan insentif, cuti dan THR pegawai	720.872	143.599	-	864.471
Penyisihan atas estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum	112.496	13.282	-	125.778
Estimasi kerugian atas komitmen dan kontinjensi	37.223	2.339	-	39.562
Penyisihan kerugian properti terbengkalai	33.940	(3.911)	-	30.029
Penyisihan kerugian agunan yang diambil alih	1.994	-	-	1.994
Akumulasi rugi penurunan nilai realisasi bersih properti terbengkalai	2.069	(1.880)	-	189
Akumulasi rugi penurunan nilai realisasi bersih agunan yang diambil alih	1.969	-	-	1.969
Kerugian yang belum direalisasi dari kenaikan/penurunan nilai wajar efek-efek dan Obligasi Pemerintah - Tersedia Untuk Dijual	101.158	-	246.370	347.528
Aset Pajak Tangguhan	**3.866.269**	**84.409**	**246.370**	**4.197.048**
Liabilitas Pajak Tangguhan:				
Keuntungan yang belum direalisasi dari transaksi KSO	(54.590)	(3.119)	-	(57.709)
Keuntungan yang belum direalisasi dari kenaikan/penurunan nilai wajar efek-efek dan Obligasi Pemerintah - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	(1.102)	1.210	-	108
Nilai buku aset tetap	(33.466)	(12.215)	-	(45.681)
Aset pajak tangguhan bersih - Bank Mandiri saja	**3.777.111**	**70.285**	**246.370**	**4.093.766**
Aset pajak tangguhan - Entitas Anak	**189.502**			**228.732**
Jumlah aset pajak tangguhan konsolidasian - bersih	**3.966.613**			**4.322.498**

Aset pajak tangguhan dihitung dengan menggunakan tarif pajak yang berlaku atau secara substansial telah berlaku pada tanggal laporan posisi keuangan konsolidasian.

Manajemen berpendapat bahwa terdapat kemungkinan besar jumlah laba fiskal pada masa mendatang akan memadai untuk mengkompensasi perbedaan temporer yang menimbulkan aset pajak tangguhan tersebut.

f. Surat ketetapan pajak

Tahun pajak 2013

Berdasarkan hasil verifikasi oleh Kantor Pajak, pada tanggal 16 Desember 2014, Kantor Pajak telah menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB) yang menyatakan Bank kurang bayar atas Pajak Penghasilan Badan terkait pengenaan tarif pajak untuk tahun fiskal 2013 sebesar Rp1.313.347 (termasuk denda).

Manajemen tidak setuju dengan SKPKB tersebut dan akan mengajukan surat keberatan atas SKPKB tersebut kepada Kantor Pajak. Bank telah membayar seluruh pajak kurang bayar yang dicatat sebagai uang muka pajak pada tanggal 31 Desember 2014.

Tahun pajak 2010

Berdasarkan hasil pemeriksaan oleh Kantor Pajak, pada tanggal 6 Desember 2012, Bank menerima Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB) yang menyatakan kurang bayar atas Pajak Penghasilan terkait dengan hapus buku kredit dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) berikut Surat Tagihan Pajak (STP) untuk tahun fiskal 2010 sebesar Rp1.108.071.

33. PERPAJAKAN (lanjutan)

f. Surat ketetapan pajak (lanjutan)

Tahun pajak 2010 (lanjutan)

Manajemen tidak setuju dengan SKPKB tersebut dan pada tanggal 4 Maret 2013, Bank telah mengajukan surat keberatan atas SKPKB tersebut kepada Kantor Pajak, serta membayar seluruh pajak kurang bayar yang dicatat sebagai uang muka pajak pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

Pada bulan Desember 2013, Kantor Pajak telah menerbitkan Surat Keputusan Keberatan terhadap SKPKB Pajak Pertambahan Nilai dan menerima sebagian keberatan tersebut, sehingga Kantor Pajak mengembalikan sebagian uang muka pajak terkait dengan Pajak Pertambahan Nilai. Bank telah mengajukan banding atas Surat Keputusan Keberatan tersebut kepada Pengadilan Pajak pada bulan Maret 2014. Sampai tanggal laporan keuangan konsolidasian ini, proses banding di Pengadilan Pajak masih berlangsung.

Pada tanggal 21 Februari 2014, Kantor Pajak telah menerbitkan Surat Keputusan Keberatan terhadap SKPKB Pajak Penghasilan dan menolak keberatan tersebut. Bank telah mengajukan banding atas Surat Keputusan Keberatan tersebut kepada Pengadilan Pajak pada tanggal 19 Mei 2014. Sampai tanggal laporan keuangan konsolidasian ini, proses banding di Pengadilan Pajak masih berlangsung.

34. LIABILITAS IMBALAN KERJA

	2014	2013
Rupiah:		
- Penyisihan biaya uang penghargaan pegawai (Catatan 50)	2.234.193	1.965.656
- Cadangan atas bonus, insentif, cuti dan THR	2.946.967	2.619.413
	5.181.160	**4.585.069**

Penyisihan biaya uang penghargaan pegawai meliputi uang pensiun dan remunerasi jangka panjang lainnya sesuai dengan kebijakan Bank dan Entitas Anak yang dihitung dengan perhitungan aktuaris.

35. LIABILITAS LAIN-LAIN

	2014	2013
Rupiah:		
Liabilitas kepada pemegang polis	3.144.685	1.955.475
Utang transaksi nasabah	2.018.396	1.271.409
Kepentingan non pengendali dari konsolidasi reksadana Entitas Anak	1.152.424	857.009
Liabilitas terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	966.018	1.001.071
Setoran jaminan	737.225	744.712
Pendapatan diterima dimuka yang teratribusi	501.082	555.001
Pendapatan diterima dimuka yang tidak teratribusi	242.143	181.831
Transaksi transfer nasabah	57.367	138.046
Pembelian efek-efek yang masih harus dibayar	13.201	726
Lain-lain	4.320.549	4.624.750
Jumlah Rupiah	13.153.090	11.330.030
Mata uang asing:		
Setoran jaminan	1.178.359	1.357.207
Transaksi transfer nasabah	555.859	535.090
Pendapatan diterima dimuka yang tidak teratribusi	422.854	447.467
Liabilitas lain atas transaksi UPAS	796.728	283.127
Pendapatan diterima dimuka yang teratribusi	1.936	5.813
Lain-lain	261.860	207.480
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	3.217.596	2.836.184
	16.370.686	**14.166.214**

35. LIABILITAS LAIN–LAIN (lanjutan)

Liabilitas kepada pemegang polis terdiri dari liabilitas Entitas Anak atas (AXA Mandiri Financial Services dan Mandiri AXA General Insurance dan PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia) manfaat polis masa depan dari produk non *unit-linked*, utang klaim, premi yang belum merupakan pendapatan dan estimasi liabilitas klaim masing-masing sebesar Rp1.724.888, Rp93.824, Rp954.692 dan Rp371.251 pada tanggal 31 Desember 2014 dan Rp1.368.306, Rp35.394, Rp399.103 dan Rp152.672 pada tanggal 31 Desember 2013.

Utang transaksi nasabah sebagian besar terdiri dari utang yang timbul dari transaksi perdagangan efek PT Mandiri Sekuritas (Entitas Anak).

Liabilitas terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit terdiri dari liabilitas atas transaksi ATM dalam jaringan ATM Bersama, ATM Link dan ATM Prima dan liabilitas kepada Visa dan MasterCard untuk transaksi kartu kredit.

Kepentingan nonpengendali dari konsolidasi reksadana Entitas Anak merupakan bagian kepentingan nonpengendali yang berasal dari konsolidasi atas reksadana yang dikendalikan oleh Entitas Anak (AXA Mandiri Financial Services).

Setoran jaminan merupakan jaminan uang tunai yang disetorkan oleh nasabah atas transaksi ekspor, impor dan penerbitan bank garansi.

Pendapatan diterima dimuka yang teratribusi secara langsung terdiri dari pendapatan provisi/komisi kredit yang terkait langsung dengan pemberian kredit yang belum diamortisasi.

Pendapatan diterima dimuka yang tidak teratribusi secara langsung terdiri dari pendapatan provisi/komisi kredit yang tidak terkait langsung dengan pemberian kredit yang belum diamortisasi.

Pembelian efek-efek yang masih harus dibayar merupakan utang yang timbul dari transaksi pembelian surat berharga yang seluruhnya telah dibayarkan masing-masing pada tanggal 5 Januari 2015 dan 3 Januari 2014 untuk tahun 2014 dan 2013.

Liabilitas lain atas transaksi UPAS merupakan liabilitas kepada bank pembayar dalam mata uang asing sehubungan dengan timbulnya tagihan UPAS ke importir.

Lain-lain terutama terdiri dari Rekening Antar Kantor dan liabilitas terkait dengan transaksi impor, titipan dan transaksi yang masih harus diselesaikan berupa transaksi pembayaran transfer nasabah.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
(a) PT Permodalan Nasional Madani (Persero)	-	2.369
(g) Lain-lain	202.609	775.945
	202.609	778.314
Pihak ketiga		
(b) Kementerian Perumahan Rakyat (Kemenpera)	137.570	109.021
(c) *Direct Off-shore Loans*	300.000	-
(f) *Repo to Maturity*	494.301	-
(g) Lain-lain	3.221.252	3.241.145
	4.153.123	3.350.166
Jumlah Rupiah	4.355.732	4.128.480
Mata uang asing:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
(e) Fasilitas Pendanaan Perdagangan	49.540	-
Pihak ketiga		
(c) *Direct Off-shore Loans*	10.500.576	8.121.615
(d) *Bilateral Loans*	6.190.452	3.041.233
(e) Fasilitas Pendanaan Perdagangan	3.130.804	705.860
	19.821.832	11.868.708
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	19.871.372	11.868.708
	24.227.104	**15.997.188**

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(a) PT Permodalan Nasional Madani (Persero)

Akun ini merupakan fasilitas kredit yang diberikan oleh PT Permodalan Nasional Madani (Persero) kepada Bank Mandiri dan Bank Sinar Harapan Bali (BSHB). Baki debet pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 untuk pinjaman Bank Mandiri adalah masing-masing sebesar RpNihil dan RpNihil dan untuk pinjaman BSHB adalah masing-masing sebesar RpNihil dan Rp2.369. Fasilitas ini dikenai suku bunga 7,00% per tahun. Jangka waktu kredit dan jadwal pelunasannya tergantung dari perjanjian kredit untuk masing-masing debitur, terakhir pada bulan Juni 2013 untuk Bank Mandiri dan bulan Juni 2014 untuk BSHB. Bank Mandiri menyalurkan kembali pinjaman tersebut kepada anggota Koperasi Primer (Kredit Koperasi Primer kepada Anggotanya [KKPA]). Bank Mandiri dan BSHB telah melunasi pinjamannya masing-masing pada bulan Juni 2013 dan bulan Juni 2014. Saldo pada tanggal 31 Desember 2013 merupakan saldo pinjaman Entitas Anak BSHB.

(b) Kementerian Perumahan Rakyat (Kemenpera)

Akun ini merupakan Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) dengan *sharing* pembiayaan 70,00% dana Kementerian Perumahan Rakyat dan 30,00% dana Bank Mandiri sesuai Kesepakatan Bersama antara Kementerian Perumahan Rakyat No. 07/SKB/M/2012 dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. DIR.MOU/003/2012 tanggal 15 Februari 2012 tentang Perubahan Kesepakatan Bersama antara Kementerian Perumahan Rakyat No. 13/SKB/DP/2011 dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. DIR.MOU/015/2011 tentang Penyaluran Dana Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) dalam rangka pengadaan perumahan melalui Kredit/Pembiayaan Pemilikan Rumah Sejahtera. Kesepakatan Bersama tersebut ditindaklanjuti dengan Perjanjian Kerjasama Operasional antara Badan Layanan Umum Pusat Pembiayaan Perumahan Kementerian Perumahan Rakyat Republik Indonesia No. 02/SK.9/HK.02.04/2/2012 dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. No. DIR.PKO/010/2012 tanggal 15 Februari 2012 tentang Penyaluran Dana Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) dalam rangka pengadaan perumahan melalui Kredit Pemilikan Rumah Sejahtera.

Baki debet pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah masing-masing sebesar Rp137.570 dan Rp109.021. Fasilitas ini dikenakan tarif 0,50% per tahun. Jangka waktu kredit dan jadwal pelunasannya maksimal 240 bulan (20 tahun) dengan angsuran pertama dimulai pada bulan berikutnya (untuk pencairan dana tanggal 1 sampai dengan 10) dan dimulai dua bulan berikutnya (untuk pencairan dana mulai tanggal 11 sampai dengan akhir bulan). Pengembalian dana (angsuran pokok dan bunga) kepada Kemenpera dilaksanakan paling lambat tanggal 10 setiap bulannya.

(c) *Direct Off-shore Loans*

Rincian pinjaman *direct off-shore loans* adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Rupiah:		
Bank of America, Singapura	300.000	-
Jumlah Rupiah	300.000	-
Mata uang asing:		
Standard Chartered Bank, Singapura	3.096.250	3.042.500
Deutsche Bank AG, Singapura	2.477.000	3.651.000
Nomura International Plc, London	2.442.369	-
Bank of America, Hong Kong	1.424.275	-
Agence Française de Développement	690.577	762.165
Asian Development Bank		
- Tranche A	370.105	544.570
- Tranche B	-	121.380
Jumlah mata uang asing	10.500.576	8.121.615
	10.800.576	**8.121.615**

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(c) *Direct Off-shore Loans* (lanjutan)

Bank of America, Singapura

31 Desember 2014

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Bank of America, Singapura	3 November 2017	36	Fixed 9%	-	**300.000**

Pada tanggal 31 Oktober 2014, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman tanpa agunan dari Bank of America, Singapura sebesar Rp300.000 dengan tingkat bunga tetap 9% per tahun.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 3 (tiga) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 3 November 2017. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar Rp300.000 pada tanggal 5 November 2014.

Standard Chartered Bank, Singapura

2014

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Standard Chartered Bank, Singapura	9 Juli 2015	36	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	250.000.000	**3.096.250**

2013

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Standard Chartered Bank, Singapura	9 Juli 2015	36	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	250.000.000	**3.042.500**

Pada tanggal 28 Juni 2012, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari Standard Chartered Bank, Singapura sebesar USD250.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 6 (enam) bulanan ditambah marjin tertentu.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 3 (tiga) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 9 Juli 2015. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar USD250.000.000 (nilai penuh) pada tanggal 9 Juli 2012. Pada tanggal 31 Desember 2014, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri VR0030 dengan nilai nominal sebesar Rp3.460.000 (2013: Rp3.000.000) dan VR0031 dengan nilai nominal sebesar Rp843.746 (2013: Rp843.746) (Catatan 8c).

Deutsche Bank AG, Singapura

2014

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Standby Loan	Deutsche Bank AG, Singapura	23 Juni 2016	60	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	200.000.000	**2.477.000**

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(c) *Direct Off-shore Loans* (lanjutan)

Deutsche Bank AG, Singapura (lanjutan)

2013						
Jenis	**Pemberi pinjaman**	**Tanggal jatuh tempo**	**Jangka waktu (bulan)**	**Tingkat suku bunga per tahun**	**Nilai nominal USD (nilai penuh)**	**Nilai nominal Setara Rupiah**
Standby Loan	Deutsche Bank AG, Singapura	23 Juni 2016	60	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	300.000.000	**3.651.000**

Pada tanggal 16 Juni 2011, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari Deutsche Bank AG, Singapura. Perjanjian ini telah diubah terakhir kali pada tanggal 31 Juli 2013 dimana Bank memperoleh pinjaman sebesar USD300.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 6 (enam) bulanan ditambah marjin tertentu.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 5 (lima) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 23 Juni 2016. Atas fasilitas pinjaman ini, selama periode pinjaman, Bank Mandiri dapat melakukan penarikan dan pelunasan pinjaman kapanpun. Bank telah melakukan penarikan pertama pada tanggal 27 Juni 2011 sebesar USD100.000.000 (nilai penuh) dan penarikan kedua pada tanggal 28 September 2011 sebesar USD200.000.000 (nilai penuh). Atas kedua penarikan tersebut telah dilakukan pelunasan pada tanggal 24 September 2014.

Pada tanggal 30 Desember 2014, Bank Mandiri melakukan penarikan kembali sebesar USD200.000.000 (nilai penuh). Pada tanggal 31 Desember 2014, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri VR0031 dengan nilai nominal sebesar Rp4.000.000 (2013: Rp5.457.447) (Catatan 8c).

Nomura International Plc, London

31 Desember 2014						
Jenis	**Pemberi pinjaman**	**Tanggal jatuh tempo**	**Jangka waktu (bulan)**	**Tingkat suku bunga per tahun**	**Nilai nominal USD (nilai penuh)**	**Nilai nominal Setara Rupiah**
Bilateral Loan	Nomura International Plc, London	17 Oktober 2017	36	LIBOR (3 bulan) + marjin tertentu	200.000.000	2.477.000
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(2.796.169)	(34.631)
					197.203.831	**2.442.369**

Pada tanggal 8 Oktober 2014, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari Nomura International Plc, London sebesar USD200.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 3 (tiga) bulanan ditambah marjin tertentu.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 3 (tiga) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 17 Oktober 2017. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar USD200.000.000 (nilai penuh) pada tanggal 17 Oktober 2014. Pada tanggal 31 Desember 2014, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri ROI 16 dengan nilai nominal sebesar USD12.230.000 (nilai penuh), seri ROI 17 dengan nilai nominal sebesar USD98.498.000 (nilai penuh), seri ROI 18 dengan nilai nominal sebesar USD46.106.000 (nilai penuh), seri ROI 19 dengan nilai nominal sebesar USD61.500.000 (nilai penuh) dan ROI 20 dengan nilai nominal sebesar USD6.000.000 (nilai penuh) (Catatan 8c).

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(c) *Direct Off-shore Loans* (lanjutan)

Bank of America, Hong Kong

2014						
Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Bank of America, Hong Kong	13 November 2017	36	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	115.000.000	**1.424.275**

Pada tanggal 30 Oktober 2014, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari Bank of America, Hong Kong sebesar USD115.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 6 (enam) bulanan ditambah marjin tertentu.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 3 (tiga) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 13 November 2017. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar USD115.000.000 (nilai penuh) pada tanggal 12 November 2014. Pada tanggal 31 Desember 2014, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri VR0028 dengan nilai nominal sebesar Rp2.150.000 (Catatan 8c).

Agence Française de Développement

2014					
Jenis	*Arranger*	Tanggal jatuh tempo	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	31 Maret 2016	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	8.181.818	101.332
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(9.380)	(116)
				8.172.438	**101.216**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	30 September 2018	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	9.142.857	113.234
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(21.224)	(263)
				9.121.633	**112.971**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	30 September 2017	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	21.818.182	270.218
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(48.744)	(604)
				21.769.438	**269.614**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	31 Maret 2019	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	7.071.429	87.580
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(18.746)	(232)
				7.052.683	**87.348**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	30 September 2023	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	10.000.000	123.850
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(357.065)	(4.422)
				9.642.935	**119.428**
				55.759.127	**690.577**

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(c) *Direct Off-shore Loans* (lanjutan)

Agence Française de Développement (lanjutan)

Jenis	*Arranger*	Tanggal jatuh tempo	Tingkat suku bunga per tahun	2013 Nilai nominal USD (nilai penuh)	2013 Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	31 Maret 2016	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	13.636.364	165.954
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(26.087)	(317)
				13.610.277	**165.637**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	30 September 2018	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	11.428.571	139.086
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(32.786)	(399)
				11.395.785	**138.687**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	30 September 2017	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	29.090.909	354.036
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(85.653)	(1.042)
				29.005.256	**352.994**
Bilateral Loan	Agence Française de Développement	31 Maret 2019	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	8.642.857	105.184
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi				(27.688)	(337)
				8.615.169	**104.847**
				62.626.487	**762.165**

Pada tanggal 17 Juni 2010, Bank Mandiri menandatangani fasilitas pinjaman senilai USD100.000.000 (nilai penuh) dari Agence Française de Développement (AFD) untuk membantu pembiayaan proyek-proyek yang terkait dengan perubahan iklim dan efisiensi energi.

Fasilitas jangka panjang ini memiliki tenor 5 sampai 10 tahun (termasuk *grace period*) dengan suku bunga LIBOR 6 (enam) bulanan ditambah marjin tertentu dan akan digunakan untuk membiayai proyek-proyek yang berkaitan dengan pengurangan emisi karbon.

Sebagai bagian dari perjanjian pinjaman dimaksud, Bank Mandiri dan AFD juga secara bersama akan membiayai program pelatihan yang ditujukan untuk pengembangan kapasitas Bank Mandiri khususnya terhadap topik-topik perubahan iklim dan efisiensi energi.

Pada tanggal 15 Desember 2010, Bank melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman dari AFD sebesar USD30.000.000 (nilai penuh) dan akan jatuh tempo pada tanggal 31 Maret 2016.

Pada tanggal 16 Februari 2012, 30 Mei 2012 dan 31 Mei 2012,Bank telah melakukan penarikan pinjaman kembali masing-masing sebesar USD16.000.000 (nilai penuh), USD40.000.000 (nilai penuh) dan USD11.000.000 (nilai penuh) yang akan jatuh tempo masing-masing pada tanggal 30 September 2018, 30 September 2017 dan 31 Maret 2019.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(c) *Direct Off-shore Loans* (lanjutan)

Agence Française de Développement (lanjutan)

Penarikan atas pinjaman dimaksud untuk memenuhi kebutuhan sumber dana untuk pembiayaan proyek-proyek ramah lingkungan di Bank Mandiri.

Pada tanggal 8 November 2013, Bank Mandiri menandatangani fasilitas pinjaman baru yang kedua atau *second line of credit* senilai USD100.000.000 (nilai penuh) untuk membantu pembiayaan proyek-proyek yang terkait dengan perubahan iklim dan efisiensi energi. Fasilitas jangka panjang ini memiliki tenor 5 sampai 10 tahun (termasuk *grace period*) dengan suku bunga LIBOR 6 (enam) bulanan ditambah marjin tertentu. Pada tanggal 25 Maret 2014, Bank melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman tersebut sebesar USD10.000.000 (nilai penuh) yang akan jatuh tempo pada tanggal 30 September 2023.

Asian Development Bank

2014

Jenis	*Arranger*	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Tranche A	Asian Development Bank	31 Oktober 2016	84	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	30.000.000	371.550
Dikurangi:						
Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(116.720)	(1.445)
					29.883.280	**370.105**

2013

Jenis	*Arranger*	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Tranche A	Asian Development Bank	31 Oktober 2016	84	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	45.000.000	547.650
Dikurangi:						
Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(253.063)	(3.080)
					44.746.937	**544.570**
Tranche B	Asian Development Bank	31 Oktober 2014	60	LIBOR (6 bulan) + marjin tertentu	10.000.000	121.700
Dikurangi:						
Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(26.274)	(320)
					9.973.726	**121.380**
					54.720.663	**665.950**

Pada tanggal 30 Oktober 2009, yang kemudian diubah dan diperjanjikan kembali pada tanggal 13 November 2009, Bank Mandiri menandatangani perjanjian pinjaman jangka panjang dengan Asian Development Bank (ADB) dengan total fasilitas sebesar USD105.000.000 (nilai penuh).

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(c) *Direct Off-shore Loans* (lanjutan)

Asian Development Bank (lanjutan)

Pinjaman tersebut terbagi dalam 2 (dua) fasilitas, yaitu Fasilitas Tranche A berupa pinjaman langsung dari ADB dengan total fasilitas sebesar USD75.000.000 (nilai penuh) yang jatuh tempo 7 (tujuh) tahun setelah tanggal perjanjian dan Tranche B yang disediakan oleh ADB sebagai *Lender of Record* dan didanai oleh *commercial bank* melalui *Participation Agreements* antara ADB dan *commercial bank* tersebut dengan total fasilitas sebesar USD30.000.000 (nilai penuh) yang jatuh tempo 5 (lima) tahun setelah tanggal perjanjian. Pinjaman tersebut telah dicairkan pada tanggal 28 Januari 2010. Sampai dengan tanggal 31 Desember 2014, Bank telah melakukan pembayaran atas pinjaman ini sebesar USD75.000.000 (nilai penuh). Fasilitas Tranche B telah dilunasi pada saat jatuh tempo. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri VR0031 dengan nilai nominal sebesar Rp1.286.663 (Catatan 8c).

(d) *Bilateral Loans*

Rincian pinjaman *bilateral loans* adalah sebagai berikut:

	2014	2013
JP Morgan, Jakarta	4.951.952	1.824.233
Standard Chartered Bank, Jakarta	1.238.500	1.217.000
	6.190.452	**3.041.233**

JP Morgan, Jakarta

2014

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	JP Morgan, Jakarta	21 November 2016	36	LIBOR (3 bulan) + marjin tertentu	150.000.000	1.857.750
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(69.562)	(862)
					149.930.438	**1.856.888**
Bilateral Loan	JP Morgan, Jakarta	5 September 2017	36	LIBOR (3 bulan) + marjin tertentu	250.000.000	3.096.250
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(95.768)	(1.186)
					249.904.232	**3.095.064**
					399.834.670	**4.951.952**

2013

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	JP Morgan, Jakarta	21 November 2016	36	LIBOR (3 bulan) + marjin tertentu	150.000.000	1.825.500
Dikurangi: Biaya penerbitan yang belum diamortisasi					(104.136)	(1.267)
					149.895.864	**1.824.233**

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(d) *Bilateral Loans* (lanjutan)

JP Morgan, Jakarta (lanjutan)

Pada tanggal 15 November 2013, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari JP Morgan, Jakarta sebesar USD150.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 3 (tiga) bulanan ditambah marjin tertentu.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 3 (tiga) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 21 November 2016. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar USD150.000.000 (nilai penuh) pada tanggal 21 November 2013. Pada tanggal 31 Desember 2014, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri ORI 009 dengan nilai nominal sebesar Rp288.276, seri ROI 23 dengan nilai nominal sebesar USD17.500.000 (nilai penuh), seri ROI 15 dengan nilai nominal sebesar USD40.000.000 (nilai penuh), seri ROI 16 dengan nilai nominal sebesar USD48.000.000 (nilai penuh) dan seri INDOIS 22 dengan nilai nominal sebesar USD60.000.000 (nilai penuh) (2013: Obligasi Pemerintah seri ORI 009 sebesar Rp288.276, seri ROI 23 sebesar USD17.500.000 (nilai penuh), seri ROI 15 sebesar USD40.000.000 (nilai penuh) dan seri ROI 14 sebesar USD100.800.000 (nilai penuh). (Catatan 8c).

Pada tanggal 20 Agustus 2014, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari JP Morgan, Jakarta sebesar USD250.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 3 (tiga) bulanan ditambah marjin tertentu.

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 3 (tiga) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 5 September 2017. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar USD250.000.000 (nilai penuh) pada tanggal 2 September 2014. Pada tanggal 31 Desember 2014, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri ORI 009 dengan nilai nominal sebesar Rp669.000, seri ROI 23 dengan nilai nominal sebesar USD37.000.000 (nilai penuh), seri ROI 19 dengan nilai nominal sebesar USD27.295.000 (nilai penuh), seri ROI 18 dengan nilai nominal sebesar USD29.100.000 (nilai penuh), seri INDOIS 22 dengan nilai nominal sebesar USD98.500.000 (nilai penuh) dan Obligasi Korporasi seri PERTAMINA 23 dengan nilai nominal sebesar USD65.000.000 (nilai penuh) (Catatan 7k dan 8c).

Standard Chartered Bank, Jakarta

2014

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Standard Chartered Bank, Jakarta	11 Juli 2016	60	LIBOR (3 bulan) + marjin tertentu	100.000.000	**1.238.500**

2013

Jenis	Pemberi pinjaman	Tanggal jatuh tempo	Jangka waktu (bulan)	Tingkat suku bunga per tahun	Nilai nominal USD (nilai penuh)	Nilai nominal Setara Rupiah
Bilateral Loan	Standard Chartered Bank, Jakarta	11 Juli 2016	60	LIBOR (3 bulan) + marjin tertentu	100.000.000	**1.217.000**

Pada tanggal 4 Juli 2011, Bank Mandiri memperoleh fasilitas pinjaman dari Standard Chartered Bank, Jakarta sebesar USD100.000.000 (nilai penuh) dengan tingkat bunga LIBOR 3 (tiga) bulanan ditambah marjin tertentu.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(d) *Bilateral Loans* (lanjutan)

Standard Chartered Bank, Jakarta (lanjutan)

Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 5 (lima) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 11 Juli 2016. Bank Mandiri telah melakukan penarikan atas fasilitas pinjaman ini sebesar USD100.000.000 (nilai penuh) pada tanggal 11 Juli 2011. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, fasilitas pinjaman ini dijamin dengan Obligasi Pemerintah seri VR0031 dengan nilai nominal sebesar Rp1.074.788 (Catatan 8c).

(e) Fasilitas Pendanaan Perdagangan (*Bankers Acceptance*)

Fasilitas pendanaan perdagangan merupakan pinjaman jangka pendek dengan jangka waktu mulai dari 30 hari sampai dengan 365 hari dengan tingkat suku bunga sebesar LIBOR atau SIBOR ditambah marjin tertentu. Pinjaman ini dijamin dengan *letters of credit* yang diterbitkan atau diterima oleh Bank Mandiri. Rincian saldo pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
CTBC Bank Co.Ltd, Singapura	743.100	-
Wells Fargo Bank NA, Amerika Serikat	743.100	-
Standard Chartered Bank, New York	421.090	-
Bank of New York Mellon	371.550	-
Bank of Montreal, Canada	307.024	60.850
Bank of New York, Mellon, Jakarta	247.700	-
Bank of America NA, Hong Kong	123.850	243.400
Bank of New York, Mellon, Hong Kong	111.465	-
Hongkong and Shanghai Banking Corp, Jakarta	61.925	-
Bank Negara Indonesia, New York	49.540	-
Bank of America NA, Singapura	-	243.400
Bank of New York, Mellon, Singapura	-	158.210
	3.180.344	**705.860**

(f) *Repo to Maturity*

Pada tanggal 31 Oktober 2014, Bank Mandiri menandatangani perjanjian fasilitas pinjaman sebesar Rp600.000 dengan skema *repo to maturity* dengan Bank of America, Singapore Limited (BOA). Dalam transaksi *repo to maturity* ini Bank Mandiri mengalihkan Obligasi Pemerintah VR0031 kepada BOA. Uang yang diterima oleh Bank Mandiri terkait transaksi repo ini merupakan nilai kini dari pinjaman tersebut setelah memperhitungkan biaya bunga atas pinjaman dan pendapatan bunga atas VR0031 tersebut selama periode repo yaitu sebesar Rp494.301. Atas pengalihan obligasi pemerintah VR0031 tersebut Bank Mandiri mengakui tagihan sebesar nilai tunai *(cash value*) dari VR0031 kepada BOA. Fasilitas pinjaman ini memiliki tenor 6 (enam) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 25 Juli 2020, yang bertepatan dengan jatuh tempo dari VR0031. Pada tanggal jatuh tempo penyelesaian transaksi ini akan dilakukan secara neto dari pinjaman dan tagihan antara Bank Mandiri dan BOA.

Pada tanggal 19 November 2014, BOA mengirimkan *Transfer Notice* yang menyatakan bahwa BOA telah mengalihkan seluruh hak dan kewajibannya sebagaimana tercantum dalam dokumen perjanjian terkait fasilitas pinjaman dengan skema *repo to maturity* kepada PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(g) Lain-lain

	2014	2013
PT Panin Bank Tbk.	1.607.830	1.155.421
PT Bank Central Asia Tbk.	585.661	954.787
PT Bank Jabar Banten Tbk.	308.216	175.933
PT Bank DKI	238.041	297.449
PT Sarana Multigriya Finansial (Persero)	150.000	600.000
PT Bank BTPN Tbk.	150.000	200.000
Bank of China	116.245	-
PT Bank Commonwealth	113.291	99.122
Bank Chinatrust	99.751	-
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	52.609	175.945
PT Bank OCBC NISP Tbk.	2.217	36.772
PT Bank Internasional Indonesia Tbk.	-	150.000
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	-	120.000
Standard Chartered Bank, Jakarta	-	45.000
PT Bank Danamon Indonesia Tbk.	-	6.661
	3.423.861	**4.017.090**

PT Panin Bank Tbk.

Pada tanggal 16 Februari 2011, 8 Agustus 2011 dan terakhir pada tanggal 22 Oktober 2014, Entitas Anak dan PT Panin Bank Tbk. (Panin) menandatangani perjanjian pinjaman dimana Panin menyediakan beberapa fasilitas *term loan* dengan total limit sebesar Rp2.748.400 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan Januari 2015 sampai dengan bulan Desember 2018.

Pada tanggal 12 Mei 2011, Entitas Anak dan Panin juga menandatangani perjanjian pinjaman di mana Panin menyediakan fasilitas *money market* dengan total limit sebesar Rp200.000 yang bersifat *revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga *floating*. Perjanjian ini terakhir telah diubah dengan penandatanganan perjanjian pada tanggal 12 November 2012 dengan memberikan tambahan fasilitas sehingga menjadi Rp300.000 dan jatuh tempo diperpanjang hingga tanggal 12 Mei 2015.

Pada tanggal 11 Juli 2003, Entitas Anak mengadakan perjanjian fasilitas modal kerja dengan Panin. Perjanjian ini telah diubah terakhir kali dengan *addendum* perjanjian tanggal 25 Juni 2013 dimana Panin memberikan fasilitas modal kerja sebesar Rp200.000, fasilitas *cross clearing* sebesar Rp200.000, fasilitas transaksi valuta asing (*spot/forward*) sebesar USD10.000.000 (nilai penuh) dan fasilitas *bank guarantee* sebesar Rp200.000. Berdasarkan ketentuan dalam perjanjian, tingkat bunga atas fasilitas modal kerja adalah sebesar tingkat bunga pinjaman per tahun dari Bank Panin. Pinjaman ini telah dilunasi oleh Entitas Anak.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari Panin masing-masing sebesar Rp1.607.830 dan Rp1.155.421.

PT Bank Central Asia Tbk.

Pada tanggal 7 Maret 2001, Entitas Anak dan PT Bank Central Asia Tbk. (BCA) menandatangani perjanjian pinjaman dimana BCA memberikan fasilitas *overdraft* dan dikenakan suku bunga *floating*. Perjanjian ini terakhir telah diubah dengan penandatanganan perjanjian di tanggal 24 Maret 2011 dengan memberikan tambahan fasilitas sehingga menjadi Rp55.000 dan jatuh tempo pada tanggal 12 Juni 2014. Pinjaman ini diperpanjang sampai dengan tanggal 12 Maret 2015.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(g) Lain-lain (lanjutan)

PT Bank Central Asia Tbk. (lanjutan)

Pada tanggal 24 Maret 2011 dan terakhir pada tanggal 19 Juli 2013, Entitas Anak dan BCA telah menandatangani beberapa perjanjian kredit dimana BCA memberikan beberapa fasilitas *term loan* dengan total limit sebesar Rp1.025.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan suku bunga tetap. Fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan Juni 2015 sampai dengan bulan September 2016.

Pada tanggal 11 Juni 2013, Entitas Anak dan BCA menandatangani perjanjian pinjaman dimana BCA memberikan fasilitas *money market* dengan limit sebesar Rp100.000 yang bersifat *revolving* dan dikenakan suku bunga *floating*. Fasilitas tersebut jatuh tempo pada tanggal 12 Juni 2014. Pinjaman ini diperpanjang sampai dengan tanggal 12 Maret 2015.

Pada tanggal 25 Februari 2013, Entitas Anak mengadakan perjanjian dengan BCA dimana Entitas Anak memperoleh fasilitas perbankan *multifacility* sebesar Rp200.000, terdiri dari fasilita*s money market line*, bank garansi dan *foreign exchange line*. Fasilitas ini terus diperpanjang dan akan berakhir pada tanggal 24 Februari 2015. Tingkat bunga pendanaan ditentukan berdasarkan tingkat bunga yang disepakati pada saat penarikan fasilitas.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari BCA masing-masing sebesar Rp585.661 dan Rp954.787.

PT Bank Jabar Banten Tbk.

Pada tanggal 1 November 2011, 30 November 2012 dan terakhir pada tanggal 23 Desember 2014, Entitas Anak dan PT Bank Jabar Banten Tbk. (BJB) menandatangani perjanjian kredit dimana BJB menyediakan beberapa fasilitas *term loan* dengan total limit sebesar Rp475.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas-fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan November 2015 sampai dengan bulan Desember 2017.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari BJB masing-masing sebesar Rp308.216 dan Rp175.933.

PT Bank DKI

Pada tanggal 2 Maret 2011 dan terakhir pada tanggal 10 Oktober 2014, Entitas Anak dan PT Bank DKI (Bank DKI) menandatangani perjanjian kredit dimana Bank DKI menyediakan beberapa fasilitas *term loan* dengan total fasilitas sebesar Rp615.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan Desember 2014 sampai dengan bulan Desember 2017.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari Bank DKI masing-masing sebesar Rp238.041 dan Rp297.449.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(g) Lain-lain (lanjutan)

PT Sarana Multigriya Finansial (Persero)

Pada tanggal 3 Oktober 2011, Entitas Anak (*Mudharib*) dan PT Sarana Multigriya Finansial (SMF) (*Shahibul Mal*) telah menandatangani akad pembiayaan *Mudharabah wal Murabahah* yang akan jatuh tempo dalam waktu 3 (tiga) tahun sejak tanggal pelaksanaan pembiayaan, dengan total pembiayaan sebesar Rp300.000. Pinjaman ini bertujuan untuk menyediakan sumber modal kerja bagi *Mudharib* atas pemberian fasilitas Pembiayaan Pemilikan Rumah (PPR) dengan menggunakan prinsip *Murabahah* atau *Musyarakah Mutanaqishah*. *Nisbah* yang ditetapkan adalah sebesar 65,00% untuk *Shahibul Mal* dan 35,00% untuk *Mudharib* dari pendapatan bruto sebelum dikurangi biaya-biaya terkait yang diterima oleh *Mudharib*. Pencairan pembiayaan dilaksanakan dalam dua tahap, masing-masing sebesar Rp100.000 dan Rp200.000 yang dimulai pada bulan Oktober 2011, sementara bagi hasil akan dibayarkan setiap bulan yang akan dimulai sejak bulan November 2011.

Pada tanggal 29 Desember 2011, SMF memberikan tambahan dana untuk jangka waktu 3 tahun sejak tanggal pelaksanaan pembiayaan sebesar Rp300.000 untuk tujuan menyediakan sumber modal kerja *Mudharib* untuk pemberian fasilitas PPR dengan menggunakan prinsip *Murabahah* atau *Musyarakah Mutanaqishah*. Nisbah yang ditetapkan adalah 62,00% untuk *Shahibul Mal* dan 38,00% untuk *Mudharib* dari pendapatan bruto sebelum dikurangi biaya-biaya terkait yang diterima oleh *mudharib*. Pencairan pembiayaan dilaksanakan dalam dua tahap, masing-masing sebesar Rp150.000 pada tanggal 29 Desember 2011 dan 30 Januari 2012. Bagi hasil akan dibayarkan setiap bulan yang akan dimulai sejak bulan Januari 2012. Fasilitas tersebut jatuh tempo pada tanggal 30 Januari 2015.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari SMF masing-masing sebesar Rp150.000 dan Rp600.000.

PT Bank BTPN Tbk.

Pada tanggal 26 Januari 2011, Entitas Anak mengadakan perjanjian fasilitas *money market* sebesar Rp150.000 dengan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk. (BTPN). Perjanjian ini telah diubah dengan *addendum* perjanjian terakhir pada tanggal 6 Maret 2013 dengan peningkatan fasilitas menjadi Rp200.000 dan jangka waktu sampai dengan 26 Januari 2014. Perjanjian tersebut telah diperpanjang kembali sampai dengan 26 Januari 2015. Berdasarkan ketentuan dalam perjanjian, bunga atas fasilitas pendanaan adalah sebesar tingkat bunga pinjaman per tahun dari BTPN.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari PT Bank BTPN Tbk. masing-masing sebesar Rp150.000 dan Rp200.000.

Bank of China

Pada tanggal 20 November 2013, Entitas Anak dan Bank of China (BOC) menandatangani perjanjian kredit dimana BOC menyediakan beberapa fasilitas *term loan* dengan total fasilitas sebesar Rp150.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan Februari 2015 sampai dengan bulan Juni 2016.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari BOC masing-masing sebesar Rp116.245 dan RpNihil.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(g) Lain-lain (lanjutan)

PT Bank Commonwealth

Pada tanggal 5 Maret 2013 dan 27 Maret 2014, Entitas Anak dan PT Bank Commonwealth (Commonwealth) menandatangani perjanjian kredit dimana Commonwealth menyediakan fasilitas kredit sebesar Rp199.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas ini memiliki jatuh tempo beragam berkisar antara bulan Maret 2016 sampai dengan bulan Juni 2017.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari Commonwealth masing-masing sebesar Rp113.291 dan Rp99.122.

Bank Chinatrust

Pada tanggal 18 Desember 2014, Entitas Anak dan Bank Chinatrust (BCT) menandatangani perjanjian kredit dimana BCT menyediakan beberapa fasilitas *working capital loan* dengan total fasilitas sebesar Rp100.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas tersebut jatuh tempo pada bulan Desember 2017.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari BCT masing-masing sebesar Rp99.751 dan RpNihil.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Pada tanggal 23 November 2011, Entitas Anak dan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) menandatangani perjanjian pembiayaan bersama (*joint financing*) dimana BNI menyediakan beberapa fasilitas pembiayaan bersama (*joint financing*) dengan total limit sebesar Rp563.473 yang bersifat *revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan Desember 2014 sampai dengan bulan Juni 2016.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari BNI masing-masing sebesar Rp52.609 dan Rp175.945.

PT Bank OCBC NISP Tbk.

Pada tanggal 27 Juni 2011 dan 16 Desember 2011, Entitas Anak dan PT Bank OCBC NISP Tbk. (OCBC) menandatangani perjanjian kredit dimana OCBC menyediakan beberapa fasilitas *term loan* dengan total fasilitas sebesar Rp50.000 yang bersifat *non revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga tetap. Fasilitas-fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang beragam dan berkisar antara bulan Desember 2014 sampai dengan bulan Februari 2015.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari OCBC masing-masing sebesar Rp2.217 dan Rp36.772.

PT Bank Internasional Indonesia Tbk.

Pada tanggal 30 Mei 2011, Entitas Anak mengadakan perjanjian fasilitas *money market line* dengan PT Bank Internasional Indonesia Tbk (BII), dimana Entitas Anak memperoleh fasilitas *money market line* sebesar Rp150.000 dan sub limit fasilitas dalam bentuk *uncommitted bank guarantee* sebesar Rp100.000 dengan jangka waktu sampai dengan 1 Juni 2012. Fasilitas ini telah diperpanjang hingga tanggal 1 Juni 2015. Berdasarkan ketentuan dalam perjanjian, bunga atas fasilitas *money market line* adalah sebesar tingkat bunga pinjaman per tahun dari BII. Pinjaman ini telah dilunasi oleh Entitas Anak.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

(g) Lain-lain (lanjutan)

PT Bank Internasional Indonesia Tbk. (lanjutan)

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari BII masing-masing sebesar RpNihil dan Rp150.000.

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd

Pada tanggal 23 Februari 2011, Entitas Anak mengadakan pembaharuan perjanjian fasilitas pendanaan jangka pendek dan fasilitas *exposure risk limit* (*weighted)/option* dengan The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd (HSBC) masing-masing sebesar Rp175.000, USD5.000.000 (nilai penuh) dan USD1.000.000 (nilai penuh). Berdasarkan ketentuan dalam perjanjian, bunga atas fasilitas pendanaan adalah sebesar tingkat bunga pinjaman per tahun dari HSBC. Pada tanggal 4 Februari 2014 perjanjian fasilitas ini diperbaharui kembali. Pinjaman ini telah dilunasi oleh Entitas Anak.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari HSBC masing-masing sebesar RpNihil dan Rp120.000.

Standard Chartered Bank, Jakarta

Pada tanggal 8 September 2006, Entitas Anak mengadakan perjanjian fasilitas perbankan dengan Standard Chartered Bank (SCB). Perjanjian ini telah diubah terakhir kali pada tanggal 31 Agustus 2012 dimana Entitas Anak memperoleh *bank guarantee facility* sebesar Rp100.000 dan berakhir pada tanggal 31 Agustus 2013. Fasilitas ini otomatis diperpanjang selama satu tahun. Bank garansi ini diterbitkan untuk KPEI sebagai salah satu faktor penentu limit transaksi perusahaan.

Pada tanggal 28 September 2010, Entitas Anak juga mendapatkan fasilitas kredit jangka pendek sebesar Rp175.000. Perjanjian ini selalu diperpanjang dan berakhir tanggal 31 Agustus 2014. Berdasarkan ketentuan dalam perjanjian, bunga atas fasilitas ini adalah sebesar 1% diatas *term funding rate* per tahun dari SCB. Pinjaman ini telah dilunasi oleh Entitas Anak.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari SCB masing-masing sebesar RpNihil dan Rp45.000.

PT Bank Danamon Indonesia Tbk.

Pada tanggal 20 Mei 2010, Entitas Anak dan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (Danamon) menandatangani perjanjian kredit No. 26 tanggal 20 Mei 2010. Perjanjian ini terakhir diperpanjang sampai dengan tanggal 20 Juni 2014. Perjanjian fasilitas ini diperbaharui kembali. Danamon memberikan fasilitas modal kerja sebesar Rp100.000 yang bersifat *revolving* dan dikenakan tingkat suku bunga *floating*. Danamon juga memberikan beberapa fasilitas *term loan* dengan total fasilitas sebesar Rp28.500 yang bersifat *revolving* dan dikenakan suku bunga tetap. Fasilitas tersebut memiliki jatuh tempo yang berkisar antara bulan Juni 2014 sampai dengan bulan Juli 2014. Pinjaman ini telah dilunasi oleh Entitas Anak.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, pinjaman dari Danamon masing-masing sebesar RpNihil dan Rp6.661.

36. PINJAMAN YANG DITERIMA (lanjutan)

Bank Mandiri dan Entitas Anak telah melakukan pembayaran bunga pinjaman yang diterima sesuai dengan jadwal pembayaran bunga untuk periode 1 Januari 2014 sampai dengan 31 Desember 2014.

Untuk periode 1 Januari 2014 sampai dengan 31 Desember 2014, Bank Mandiri dan Entitas Anak telah memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan dalam perjanjian pinjaman yang diterima di atas.

37. PINJAMAN SUBORDINASI

Berdasarkan Jenis dan Mata Uang:

	2014	2013
Rupiah:		
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I	1.909.800	1.939.800
Pihak ketiga		
Two-Step Loans (TSL)		
(a) Nordic Investment Bank (NIB)	53.261	74.566
Bank Indonesia	-	687.153
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I	1.567.733	1.544.629
	1.620.994	2.306.348
Jumlah Rupiah	3.530.794	4.246.148
Mata uang asing:		
Pihak ketiga		
Two-Step Loans (TSL)		
(b) Asian Development Bank (ADB)	215.780	219.467
Jumlah mata uang asing (Catatan 61B.(v))	215.780	219.467
	3.746.574	**4.465.615**

Two-Step Loans (TSL)

(a) Nordic Investment Bank (NIB)

Akun ini merupakan fasilitas kredit dari Nordic Investment Bank (NIB) kepada Pemerintah Republik Indonesia, melalui Kementerian Keuangan Republik Indonesia, untuk disalurkan kepada bank peserta guna membiayai beberapa proyek di Indonesia. Rincian fasilitas ini adalah sebagai berikut:

Fasilitas Kredit	Tujuan	Jangka Waktu
Nordic Investment Bank IV	Untuk mengembangkan dan membiayai proyek investasi prioritas utama di Indonesia, terutama sektor swasta atau yang menyangkut kepentingan bersama Indonesia dan Nordic.	15 April 1997 - 28 Februari 2017 dengan angsuran pertama pada tanggal 31 Agustus 2002.

Rincian fasilitas kredit NIB adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Nordic Investment Bank IV (NIB IV)	**53.261**	**74.566**

Tingkat suku bunga untuk fasilitas NIB IV ditentukan berdasarkan tingkat suku bunga mengambang yang ditetapkan oleh Bank Indonesia berdasarkan tingkat suku bunga rata-rata Bank Indonesia 3 (tiga) bulan terakhir.

37. PINJAMAN SUBORDINASI (lanjutan)

***Two-Step Loans* (TSL)** (lanjutan)

(b) Asian Development Bank (ADB)

Akun ini merupakan fasilitas kredit dari Asian Development Bank (ADB) kepada Pemerintah Republik Indonesia, melalui Kementerian Keuangan Republik Indonesia, untuk disalurkan kepada bank peserta guna membiayai beberapa jenis proyek di Indonesia. Rincian fasilitas ini adalah sebagai berikut:

Fasilitas Kredit	Tujuan	Jangka Waktu
ADB 1327 - INO (SF)	Membiayai Proyek Kredit Mikro (PKM).	15 Januari 2005 - 15 Juli 2029 dengan angsuran pertama pada tanggal 15 Januari 2005.

Rincian fasilitas kredit ADB adalah sebagai berikut:

	2014	2013
ADB Loan 1327 - INO (SF)	**215.780**	**219.467**

Menteri Keuangan melalui surat No. S-596/MK.6/2004 tanggal 12 Juli 2004, telah menyetujui pengalihan pengelolaan Proyek Kredit Mikro (PKM) Loan ADB No. 1327 - INO (SF) dari Bank Indonesia kepada Bank Mandiri. Dengan disetujuinya pengalihan PKM tersebut, maka telah dilakukan perubahan terhadap perjanjian penerusan pinjaman No. SLA-805/DP3/1995 tanggal 27 April 1995 yang diubah dengan amandemen No. AMA-287/SLA-805/DP3/2003 tanggal 22 April 2003 antara Republik Indonesia dan Bank Indonesia menjadi Republik Indonesia dan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., dengan amandemen No. AMA-298/SLA-805/DP3/2004 tanggal 16 Juli 2004.

Pinjaman ADB untuk Proyek Kredit Mikro diberikan dalam mata uang SDR (*Special Drawing Rights*) sebesar SDR15.872.600,44 (nilai penuh) yang wajib dibayar kembali oleh Bank Mandiri dalam mata uang SDR kepada Pemerintah dalam 50 (lima puluh) kali angsuran setiap enam bulan secara prorata setiap tanggal 15 Januari dan 15 Juli, dengan angsuran pertama dilakukan pada tanggal 15 Januari 2005 dan berakhir pada tanggal 15 Juli 2029. Atas pinjaman ADB tersebut, Bank Mandiri dikenakan *service charge* sebesar 1,50% per tahun pada setiap tanggal 15 Januari dan 15 Juli setiap tahunnya sejak penarikan pinjaman.

Bank Indonesia

Akun ini merupakan pinjaman yang berasal dari konversi Kredit Likuiditas Bank Indonesia yang digunakan untuk memperbaiki struktur permodalan PT Bank Dagang Negara (BDN) dan PT Bank Pembangunan Indonesia (Persero) (Bapindo). BDN dan Bapindo adalah *ex-legacy* Bank.

Rincian dari fasilitas ini pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, masing-masing sebagai berikut:

Bank	Jangka Waktu	2014	2013	Tingkat Suku Bunga
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.	30 November 2004 - 30 Juni 2014 dengan angsuran pertama pada tanggal 30 November 2004	-	687.153	0,20% per tahun
		-	**687.153**	

37. PINJAMAN SUBORDINASI (lanjutan)

Bank Indonesia (lanjutan)

Sesuai surat Bank Indonesia No. 6/360/BKr tanggal 23 November 2004 tentang Restrukturisasi Pinjaman Subordinasi, dinyatakan bahwa Bank Indonesia telah menyetujui restrukturisasi atas pinjaman subordinasi yang berasal dari BDN sebesar Rp736.859 dan dari Bapindo (yang sebelumnya dicatat pada pos Modal Pinjaman) sebesar Rp1.755.000. Dalam restrukturisasi tersebut, pinjaman subordinasi yang berasal dari BDN dan Bapindo dijadikan satu, sehingga menjadi Rp2.491.859, dengan periode pelunasan pinjaman selama 10 (sepuluh) tahun dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2014. Pinjaman ini dikenakan suku bunga sebesar 0,20% per tahun yang dihitung dari sisa pokok pinjaman. Restrukturisasi atas pinjaman subordinasi ini telah disahkan melalui akta notaris tentang Perjanjian Restrukturisasi Pinjaman Subordinasi No. 4 tanggal 7 Desember 2004 oleh Notaris Ratih Gondokusumo Siswono, S.H. di Jakarta.

Pada tanggal 19 Desember 2012, sesuai surat Bank Indonesia No. 14/327/DKBU tentang Restrukturisasi Pinjaman Subordinasi, Bank Indonesia telah menyetujui restrukturisasi atas pinjaman subordinasi berupa perubahan komposisi jumlah angsuran pokok selama sisa periode pinjaman dan penambahan jaminan pinjaman subordinasi berupa Surat Utang Negara (Obligasi Rekap) seri VR0029 senilai Rp2.061.459 pada tanggal 31 Desember 2013 tanpa hak preferen (Catatan 8c). Restrukturisasi atas pinjaman subordinasi ini telah disahkan melalui Akta Notaris No. 15 tentang Addendum Perjanjian Restrukturisasi Pinjaman Subordinasi dan Akta Notaris No. 16 tentang Penyerahan Jaminan yang keduanya tertanggal 19 Desember 2012 oleh Notaris Mutiara Siswono Patiendra, S.H. di Jakarta. Pinjaman ini telah dilunasi pada saat jatuh tempo di tahun 2014.

Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009

Untuk memperkuat struktur permodalan serta mendukung ekspansi kredit dalam rangka pengembangan usaha, pada tanggal 14 Desember 2009, Bank Mandiri menerbitkan Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 (Obligasi Subordinasi) sebesar Rp3.500.000. Dana yang diperoleh dari hasil penawaran umum Obligasi Subordinasi ini dipergunakan sebagai modal pelengkap (*lower tier 2*) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia. Pada tanggal 31 Desember 2014, biaya penerbitan Obligasi Subordinasi yang belum diamortisasi adalah sebesar Rp7.467 (2013: Rp10.571).

Obligasi Subordinasi ini telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia melalui surat No. 11/III/DPB1/TPB1-1 tertanggal 14 Desember 2009 dan pernyataan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (dahulu Badan Pengawas Pasar Modal & Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK)) berdasarkan surat Ketua Bapepam dan LK No. S-10414/BL/2009 tanggal 3 Desember 2009.

Bank Mandiri telah mencatatkan Obligasi Subordinasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 14 Desember 2009 sesuai Pengumuman Pencatatan Obligasi Subordinasi Bank Mandiri oleh BEI tanggal 11 Desember 2009. Obligasi Subordinasi tersebut berjangka waktu 7 (tujuh) tahun dan akan jatuh tempo pada tanggal 11 Desember 2016, diterbitkan tanpa warkat dengan tingkat bunga tetap sebesar 11,85% per tahun. Wali amanat dari penerbitan Obligasi Subordinasi ini adalah PT Bank Permata Tbk.

Bunga Obligasi Subordinasi ini dibayarkan setiap triwulan, dengan pembayaran bunga pertama dilakukan pada tanggal 11 Maret 2010 sedangkan pembayaran bunga Obligasi Subordinasi terakhir sekaligus jatuh tempo Obligasi Subordinasi adalah pada tanggal 11 Desember 2016. Bank telah membayar bunga Obligasi Subordinasi sesuai dengan jadwal pembayaran bunga.

Tidak terdapat pelanggaran atas pembatasan perjanjian perwaliamanatan Obligasi Subordinasi untuk periode 1 Januari 2014 sampai 31 Desember 2014.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, peringkat Obligasi Subordinasi ini menurut Pefindo adalah $_{id}$AA+ (*double* A Plus).

38. DANA SYIRKAH TEMPORER

Dana syirkah temporer terdiri dari:

a. Simpanan Nasabah

1) Giro

	2014	2013
Rupiah		
Pihak ketiga		
Giro *Mudharabah Musytarakah*	10.563	14.263
Giro - Investasi terikat	2.970	3.612
Jumlah	**13.533**	**17.875**

Giro - investasi terikat merupakan simpanan dana pihak lain yang mendapatkan imbal bagi hasil dari pendapatan Entitas Anak atas penggunaan dana pada penyaluran dana yang kriterianya telah ditentukan oleh pemilik dana berdasarkan *nisbah* yang ditetapkan dan disetujui sebelumnya.

2) Tabungan

a. Berdasarkan jenis:

	2014	2013
Pihak berelasi (Catatan 55)		
Tabungan *Mudharabah* - investasi tidak terikat		
Tabungan *Mudharabah* Institusi	29.256	76.586
Tabungan BSM	7.405	16.177
Tabungan Investa Cendekia	304	1.217
Tabungan Berencana BSM	173	778
Tabungan *Mabrur*	57	75
	37.195	94.833
Pihak ketiga		
Tabungan - investasi terikat	534.110	689.174
Tabungan *Mudharabah* - investasi tidak terikat		
Tabungan BSM	16.817.638	16.293.842
Tabungan *Mabrur*	3.064.239	2.939.918
Tabungan Investa Cendekia	329.290	290.818
Tabungan Berencana BSM	160.300	156.646
Tabungan Pensiun	40.437	27.493
Tabungan *Qurban*	532	549
Tabungan *Al Washilyah* Mandiri	2	4
	20.946.548	20.398.444
	20.983.743	**20.493.277**

Tabungan - investasi terikat merupakan simpanan dana pihak lain yang mendapatkan imbal bagi hasil dari pendapatan Entitas Anak atas penggunaan dana pada penyaluran dana yang kriterianya telah ditentukan oleh pemilik dana berdasarkan *nisbah* yang ditetapkan dan disetujui sebelumnya.

Tabungan *Mudharabah* - investasi tidak terikat merupakan simpanan dana pihak lain yang mendapatkan imbalan bagi hasil dari pendapatan Entitas Anak atas penggunaan dana tersebut dengan *nisbah* yang ditetapkan dan disetujui sebelumnya.

38. DANA SYIRKAH TEMPORER (lanjutan)

a. Simpanan Nasabah (lanjutan)

2) Tabungan (lanjutan)

b. Kisaran *Nisbah* Bagi Hasil untuk Tabungan *Mudharabah* – Investasi Tidak Terikat per Tahun

	2014	2013
Nisbah bagi hasil	0,22% - 5,25%	0,23% - 5,64%

3) Deposito *Mudharabah* - Investasi Tidak Terikat

	2014	2013
Rupiah		
Pihak berelasi (Catatan 55)	455.067	930.768
Pihak ketiga	27.353.981	23.430.232
Jumlah Rupiah	27.809.048	24.361.000
Mata uang asing		
Pihak berelasi (Catatan 55)	163	445
Pihak ketiga	4.126.695	2.472.808
Jumlah mata uang asing	4.126.858	2.473.253
	31.935.906	**26.834.253**

b. Simpanan dari Bank Lain

	2014	2013
Pihak ketiga		
Tabungan *Mudharabah* - investasi tidak terikat	163.544	144.876
Deposito *Mudharabah* - investasi tidak terikat	78.761	83.397
	242.305	**228.273**

c. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan deposito dari simpanan nasabah dan simpanan dari bank lain.

1) Berdasarkan Jangka Waktu:

	2014	2013
Rupiah:		
1 bulan	1.382.343	15.584.006
3 bulan	2.470.300	3.764.378
6 bulan	3.347.624	1.895.872
12 bulan	20.687.542	3.200.141
Jumlah Rupiah	27.887.809	24.444.397
Mata uang asing:		
1 bulan	109.638	1.697.126
3 bulan	232.991	297.369
6 bulan	1.585.296	398.047
12 bulan	2.198.933	80.711
Jumlah mata uang asing	4.126.858	2.473.253
	32.014.667	**26.917.650**

38. DANA SYIRKAH TEMPORER (lanjutan)

c. Berikut adalah informasi penting lainnya sehubungan dengan deposito dari simpanan nasabah dan simpanan dari bank lain. (lanjutan)

2) Berdasarkan Sisa Waktu Hingga Jatuh Tempo:

	2014	2013
Rupiah:		
Kurang dari 1 bulan	21.278.429	16.875.441
1 - 3 bulan	3.830.385	2.772.305
3 - 6 bulan	1.200.898	2.981.251
6 - 12 bulan	1.578.097	1.815.400
Jumlah Rupiah	27.887.809	24.444.397
Mata uang asing:		
Kurang dari 1 bulan	3.799.870	2.448.867
1 - 3 bulan	217.363	12.080
3 - 6 bulan	40.141	10.317
6 - 12 bulan	69.484	1.989
Jumlah mata uang asing	4.126.858	2.473.253
	32.014.667	**26.917.650**

Deposito berjangka *Mudharabah* merupakan simpanan dana pihak lain yang mendapatkan imbalan bagi hasil dari pendapatan Entitas Anak atas penggunaan dana tersebut dengan *nisbah* yang ditetapkan dan disetujui sebelumnya dengan akad *Mudharabah Muthlaqah*.

3) Kisaran *Nisbah* Bagi Hasil untuk Deposito *Mudharabah* per Tahun:

	2014	2013
Rupiah	3,96% - 6,05%	4,06% - 6,51%
Mata uang asing	1,14% - 1,61%	1,17% - 1,74%

4) Deposito berjangka *Mudharabah* dengan akad *Mudharabah Muthlaqah* yang dijadikan sebagai jaminan atas piutang dan pembiayaan adalah masing-masing berjumlah Rp2.935.027 dan Rp926.464 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

39. KEPENTINGAN NONPENGENDALI ATAS ASET BERSIH ENTITAS ANAK YANG DIKONSOLIDASI

Akun ini merupakan kepentingan nonpengendali atas aset bersih Entitas Anak yang dikonsolidasi sebagai berikut:

	2014	2013
AXA Mandiri Financial Services	1.058.826	941.561
Asuransi Jiwa InHealth Indonesia	528.262	-
Mandiri Tunas Finance	441.306	337.047
Mandiri AXA General Insurance	144.401	80.180
Bank Sinar Harapan Bali	13.766	12.475
Mandiri Sekuritas	120	96
	2.186.681	**1.371.359**

40. EKUITAS

a. Modal Dasar, Ditempatkan dan Disetor

Modal dasar, ditempatkan dan disetor Bank Mandiri masing-masing pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014 dan 2013			
	Jumlah Lembar Saham	Nilai Nominal Per Lembar Saham (Jumlah Penuh)	Jumlah Nilai Saham (Nilai Penuh)	Persentase Kepemilikan Saham
Modal Dasar				
- Saham Seri A Dwiwarna	1	500	500	0,00%
- Saham Biasa Seri B	31.999.999.999	500	15.999.999.999.500	100,00%
Jumlah Modal Dasar	**32.000.000.000**		**16.000.000.000.000**	**100,00%**
Modal Ditempatkan dan Disetor				
Negara Republik Indonesia				
- Saham Seri A Dwiwarna	1	500	500	0,00%
- Saham Biasa Seri B	13.999.999.999	500	6.999.999.999.500	60,00%
Publik (masing-masing di bawah 5%)				
- Saham Biasa Seri B	9.333.333.333	500	4.666.666.666.500	40,00%
Jumlah Modal Ditempatkan dan Disetor	**23.333.333.333**		**11.666.666.666.500**	**100,00%**

Berdasarkan Akta No. 10 yang dibuat oleh Notaris Sutjipto, S.H., tanggal 2 Oktober 1998, modal dasar Bank Mandiri adalah sebesar Rp16.000.000 dengan nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) per saham.

Penetapan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp4.000.000 oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tanggal pendirian Bank Mandiri, telah dilaksanakan sebagai berikut:

1. Pembayaran secara tunai melalui Bank Indonesia sejumlah Rp1.600.004.
2. Penempatan dalam saham yang dicatat sebagai penyertaan saham pada Bank Peserta Penggabungan sejumlah Rp599.999 untuk setiap bank atau jumlah keseluruhannya Rp2.399.996, melalui pengalihan saham milik Pemerintah Republik Indonesia pada setiap Bank Peserta Penggabungan kepada Bank Mandiri, seperti yang telah disebut dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa dari Bank Peserta Penggabungan. Berdasarkan perjanjian *inbreng* yang telah diaktakan dengan Akta No. 9 yang dibuat oleh Notaris Sutjipto, S.H., tanggal 2 Oktober 1998, Bank Mandiri dan Pemerintah Republik Indonesia setuju untuk mengalihkan saham-saham tersebut sebagai pembayaran untuk saham baru yang akan dikeluarkan oleh Bank Mandiri.

Berdasarkan perubahan Anggaran Dasar Bank Mandiri yang dituangkan dalam Akta No. 98 yang dibuat oleh Notaris Sutjipto, S.H., tanggal 24 Juli 1999, pemegang saham memutuskan untuk meningkatkan modal disetor (modal saham) Bank Mandiri dari Rp4.000.000 menjadi Rp4.251.000 dan jumlah tersebut akan dibayar oleh Pemerintah Republik Indonesia. Penambahan sebesar Rp251.000 merupakan hasil konversi dari tambahan modal disetor menjadi modal saham akibat dari adanya kelebihan obligasi rekapitalisasi yang diterbitkan dalam Program Rekapitalisasi Pertama berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 52 Tahun 1999.

40. EKUITAS (lanjutan)

a. Modal Dasar, Ditempatkan dan Disetor (lanjutan)

Berdasarkan keputusan RUPS-LB tanggal 29 Mei 2003 yang dituangkan dalam Akta No. 142 yang dibuat oleh Notaris Sutjipto, S.H., tanggal 29 Mei 2003, pemegang saham Bank Mandiri antara lain menyetujui:

(i) Pelaksanaan IPO.
(ii) Perubahan struktur permodalan Bank Mandiri.
(iii) Perubahan Anggaran Dasar Bank Mandiri.

Sehubungan dengan keputusan perubahan struktur permodalan di atas, modal saham ditempatkan dan disetor Bank Mandiri dinaikkan menjadi Rp10.000.000 serta dilakukan *stock split* saham Bank Mandiri yang semula dengan nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) per lembar menjadi Rp500 (nilai penuh) per lembar saham. Dengan dilakukannya *stock split* tersebut, jumlah lembar saham modal dasar Bank Mandiri meningkat dari 16.000.000 lembar saham menjadi 32.000.000.000 lembar saham, sedangkan jumlah lembar saham modal ditempatkan dan disetor meningkat dari 10.000.000 lembar saham dengan nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) menjadi 20.000.000.000 lembar saham dengan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) terdiri dari 1 Saham Seri A Dwiwarna dan 19.999.999.999 Saham Biasa Seri B yang dimiliki oleh Negara Republik Indonesia.

Berkaitan dengan perubahan struktur permodalan Bank Mandiri, RUPS-LB juga menyetujui penetapan bagian dari Dana Rekapitalisasi sebesar Rp168.801.315 sebagai agio saham.

Perubahan struktur permodalan tersebut di atas berlaku efektif terhitung sejak tanggal 23 Mei 2003, dengan catatan Bank Mandiri harus melakukan kuasi-reorganisasi yang ditetapkan dalam RUPS selambat-lambatnya pada penutupan buku tahun 2003.

Saham Seri A Dwiwarna merupakan saham yang dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan tidak dapat dipindahkan kepada siapapun. Saham Seri A Dwiwarna memberikan hak istimewa kepada Negara Republik Indonesia dimana dalam agenda-agenda tertentu, RUPS hanya dapat memutuskan jika pemegang saham Seri A Dwiwarna hadir dan menyetujui usul agenda dimaksud.

Beberapa agenda RUPS yang wajib dihadiri dan disetujui oleh Pemegang Saham Seri A Dwiwarna agar RUPS dapat memutus adalah agenda RUPS yang terkait dengan:

1. Penambahan modal.
2. Pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris.
3. Perubahan Anggaran Dasar.
4. Penggabungan, peleburan dan pengambilalihan.
5. Pembubaran dan likuidasi.

Perubahan struktur modal sebagaimana disebutkan di atas telah dicantumkan dalam Pernyataan Keputusan Rapat Perubahan Anggaran Dasar PT Bank Mandiri (Persero) yang dituangkan dalam akta notaris Sutjipto, S.H., No. 2 tanggal 1 Juni 2003. Perubahan tersebut telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan Surat Keputusan No. C-12783.HT.01.04.TH.2003 tanggal 6 Juni 2003 dan diumumkan pada tambahan No. 6590 dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 63 tanggal 8 Agustus 2003.

40. EKUITAS (lanjutan)

a. Modal Dasar, Ditempatkan dan Disetor (lanjutan)

Kenaikan modal saham ditempatkan dan disetor Bank Mandiri dari Rp4.251.000 menjadi Rp10.000.000 dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengembalian sebagian modal disetor sebesar Rp251.000 kepada Pemerintah sebagai bagian dari kelebihan dana rekapitalisasi yang masih ditahan pada Bank Mandiri sebesar Rp1.412.000 dan meningkatkan modal disetor sebesar Rp1.000.000 dari pengkapitalisasian cadangan, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 2003 tanggal 29 Mei 2003 tentang Konversi Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham PT Bank Mandiri (Persero) dan Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN), selaku Pemegang Saham PT Bank Mandiri (Persero) No. KEP-154/M-MBU/2002 tanggal 29 Oktober 2002.

2. Penambahan modal disetor sebesar Rp5.000.000 yang berasal dari tambahan modal disetor berdasarkan KMK-RI No. 227/202.02/2003 tanggal 23 Mei 2003 tentang "Besarnya Nilai Final dan Pelaksanaan Hak Pemerintah yang Timbul Sebagai Akibat Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah Republik Indonesia ke dalam Modal PT Bank Mandiri (Persero) dalam Rangka Program Rekapitalisasi Bank Umum".

Program Manajemen Berbasis Saham

Berdasarkan Keputusan RUPS - LB tanggal 29 Mei 2003 sebagaimana tertuang dalam akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 142 tanggal 29 Mei 2003, pemegang saham Bank Mandiri juga menyetujui rencana kepemilikan saham oleh pegawai dan Direksi melalui Program Penjatahan Saham/*Employee Stock Allocation* ("ESA") dan Pemberian Opsi Pembelian Saham kepada Manajemen/*Management Stock Option Plan* ("MSOP"). Program ESA terdiri dari program Pemberian Saham Bonus (*Bonus Share Plan*) dan program Penjatahan Saham dengan Diskon (*Share Purchase at Discount*). Sedangkan program MSOP ditujukan untuk Direksi dan pegawai pimpinan pada tingkatan (*grade*) atau kriteria tertentu. Biaya dan diskon atas program ESA tersebut menjadi tanggungan Bank Mandiri yang bebannya bersumber dari cadangan yang telah dibentuk. Pengelolaan dan pelaksanaan program ESA dan MSOP dilakukan oleh Direksi, sedangkan pengawasannya dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Pada tanggal 14 Juli 2003, Pemerintah Republik Indonesia melepaskan 4.000.000.000 lembar sahamnya, yang mewakili 20,00% kepemilikannya di Bank Mandiri, melalui *Initial Public Offering* (IPO).

Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27/2003 tanggal 2 Juni 2003 yang menyetujui divestasi sampai 30,00% atas kepemilikan Pemerintah di Bank Mandiri dan berdasarkan keputusan Tim Kebijakan Privatisasi Badan Usaha Milik Negara No. Kep-05/TKP/01/2004 tanggal 19 Januari 2004, Pemerintah Republik Indonesia melakukan divestasi lanjutan atas 10,00% kepemilikan di Bank Mandiri atau sebanyak 2.000.000.000 lembar Saham Biasa Seri B pada tanggal 11 Maret 2004 melalui *private placement*.

Pada saat pelaksanaan IPO tanggal 14 Juli 2003, Bank Mandiri memberikan opsi pembelian saham kepada manajemen melalui program MSOP Tahap 1 sebanyak 378.583.785 opsi dengan harga eksekusi sebesar Rp742,50 (nilai penuh) per lembar saham dan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp69,71 (nilai penuh) per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 1 adalah sebesar 375.365.957 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan Modal Ditempatkan dan Disetor sebesar Rp187.683, penambahan Agio Saham sebesar Rp117.193. MSOP Tahap 1 dapat dieksekusi sampai dengan tanggal 13 Juli 2008 sebagaimana diumumkan pada Pengumuman Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) No. Peng-262/BEJ.PJS/P/07-2004 tanggal 14 Juli 2004.

40. EKUITAS (lanjutan)

a. Modal Dasar, Ditempatkan dan Disetor (lanjutan)

Selanjutnya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005 telah disetujui pemberian MSOP Tahap 2 sebanyak 312.000.000 opsi saham. Harga eksekusi per lembar saham adalah sebesar Rp1.190,50 (nilai penuh) untuk pelaksanaan di tahun pertama dan Rp2.493 (nilai penuh) untuk pelaksanaan di tahun kedua dan di tahun berikutnya. Nilai nominal per lembar saham adalah Rp500 (nilai penuh). Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp642,28 (nilai penuh) per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 2 adalah sebesar 311.713.697 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp155.857 dan penambahan agio saham sebesar Rp425.233. Periode 5 (periode terakhir) pelaksanaan hak konversi opsi MSOP Tahap 2 adalah tanggal 4 Mei 2010 selama 30 hari bursa sebagaimana diumumkan pada Pengumuman Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) No. Peng-97/BEJ-PSJ/P/02-2007 tanggal 2 Februari 2007. Opsi saham MSOP Tahap 2 yang tidak dieksekusi masing-masing sebanyak 286.303 lembar saham atau sebesar Rp184 yang lewat periode pelaksanaan yang dibukukan sebagai penambahan agio saham.

RUPS Tahunan tanggal 22 Mei 2006 menyetujui pemberian MSOP Tahap 3 sebanyak 309.416.215 opsi saham. RUPS juga memberi wewenang kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan kebijakan pelaksanaan dan pengawasan program MSOP Tahap 3 dan melaporkannya pada RUPS yang akan datang.

Harga eksekusi opsi per lembar saham MSOP Tahap 3 adalah sebesar Rp1.495,08 (nilai penuh) dengan nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp593,89 (nilai penuh) per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 3 adalah sebesar 309.415.088 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan Modal Ditempatkan dan Disetor sebesar Rp154.707 dan penambahan Agio Saham sebesar Rp491.651. Masa eksekusi opsi MSOP Tahap 3 berakhir pada bulan Februari 2011, sebelum dimulainya periode perdagangan HMETD Bank Mandiri tanggal 14 Februari 2011 sampai dengan 21 Februari 2011. Opsi saham MSOP Tahap 3 yang tidak dieksekusi masing-masing sebanyak 1.127 lembar saham atau sebesar Rp4 yang lewat periode pelaksanaan yang dibukukan sebagai penambahan agio saham.

Pada tanggal 27 Desember 2010, Bank telah melakukan pendaftaran pertama kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (dahulu Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK)) dalam rangka Penawaran Umum Terbatas (PUT) kepada para pemegang saham Bank dalam rangka Penerbitan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (“HMETD”) sebanyak 2.336.838.591 lembar saham seri B. PUT ini telah mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris melalui suratnya tertanggal 29 April 2010. Bank telah menyampaikan pemberitahuan mengenai PUT kepada Bank Indonesia melalui surat tertanggal 17 September 2010. PUT ini juga telah diundangkan melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 75 tahun 2010 tertanggal 20 November 2010.

PUT telah mendapat persetujuan efektif dari Bapepam dan LK melalui surat No. S-807/BL/2011 tertanggal 27 Januari 2011, dimana PUT menjadi efektif setelah mendapat persetujuan dari pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang dilaksanakan pada tanggal 28 Januari 2011.

HMETD sebanyak 2.336.838.591 lembar saham diperdagangkan selama periode 14 - 21 Februari 2011 dengan harga pelaksanaan sebesar Rp5.000 (nilai penuh) per lembar saham yang mengakibatkan penambahan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp1.168.420.

40. EKUITAS (lanjutan)

b. Tambahan Modal Disetor/Agio Saham

Tambahan modal disetor/agio saham pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 sebesar Rp17.316.192 berasal dari Penawaran Umum Terbatas (PUT), Program Rekapitalisasi (Catatan 1c) dan penjualan kepemilikan saham Bank Mandiri di UGM dan BDP (Catatan 1g). Agio Saham sebesar Rp17.316.192 termasuk agio yang berasal dari PUT (Catatan 40a) sebesar Rp10.515.774 sebelum dikurangi dengan biaya-biaya yang terkait PUT sebesar Rp274.078. Penambahan agio saham di tahun 2013 sebesar Rp113.817 di laporan keuangan konsolidasian (Rp273.932 di laporan keuangan Entitas Induk) berasal dari pengalihan kepemilikan saham Bank Mandiri di UGM dan BDP kepada entitas-entitas sepengendali, yaitu selisih antara harga jual dengan nilai tercatat penyertaan di laporan keuangan konsolidasian (Catatan 1g). Selisih antara harga jual dengan nilai tercatat penyertaan yang dicatat sebagai agio saham di laporan keuangan induk Bank dan laporan konsolidasian adalah masing-masing sebesar Rp273.932 dan Rp113.817.

Berdasarkan hasil dari uji telaah/*due diligence review* yang dilaksanakan atas nama Pemerintah tanggal 31 Desember 1999 dan Kontrak Manajemen (IMPA) tanggal 8 April 2000, ditetapkan bahwa terdapat kelebihan rekapitalisasi sebesar Rp4.069.000. Bank telah mengembalikan Rp2.657.000 dari Obligasi Rekapitalisasi Pemerintah ke Pemerintah pada tanggal 7 Juli 2000 sesuai dengan kontrak manajemen. Sedangkan atas sisa kelebihan sebesar Rp1.412.000 telah dikembalikan kepada Pemerintah pada tanggal 25 April 2003 sesuai dengan persetujuan dari pemegang saham dalam rapat tanggal 29 Oktober 2002 dan Surat Keputusan Menteri BUMN No. KEP-154/M-MBU/2002 tanggal 29 Oktober 2002.

Termasuk di dalam jumlah pengembalian sisa kelebihan dana rekapitalisasi sebesar Rp1.412.000 di atas adalah bagian dari modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp251.000.

Pada tanggal 23 Mei 2003, Menteri Keuangan Republik Indonesia telah mengeluarkan Surat Keputusan (KMK - RI) No. 227/KMK.02/2003 tanggal 23 Mei 2003 dan kemudian diubah dengan KMK-RI No. 420/KMK.02/2003 tanggal 30 September 2003 sebagai ketentuan lebih lanjut atas pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 52 tahun 1999 dan No. 97 tahun 1999 mengenai jumlah final tambahan penyertaan modal Negara dalam modal Bank Mandiri.

Hal-hal yang diputuskan dalam KMK - RI ini adalah sebagai berikut:

a. Nilai final kebutuhan rekapitalisasi Bank Mandiri adalah sebesar Rp173.801.315;
b. Terhadap dana rekapitalisasi senilai Rp5.000.000 dikonversi dengan 5.000.000 lembar saham baru yang diterbitkan oleh Bank Mandiri dengan nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) per lembar saham;
c. Terhadap sisa dana rekapitalisasi senilai Rp168.801.315 dibukukan sebagai agio pada struktur modal Bank Mandiri.

Dengan dilaksanakannya kuasi-reorganisasi oleh Bank, saldo rugi sebelum kuasi-reorganisasi pada tanggal 30 April 2003 sebesar Rp162.874.901 dieliminasi ke akun tambahan modal disetor/agio.

40. EKUITAS (lanjutan)

c. Distribusi Laba Bersih

Dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang diadakan tanggal 27 Februari 2014 dan 2 April 2013, pemegang saham menyetujui distribusi laba bersih tahun 2013 dan 2012 sebagai berikut:

	2013	2012
Dividen	5.461.126	4.651.220
Laba ditahan		
Sudah ditentukan penggunaannya	2.348.284	1.503.894
Belum ditentukan penggunaannya	10.394.343	9.348.953
	18.203.753	**15.504.067**
Dividen per lembar saham (nilai penuh)	**234,04825**	**199,33799**

Dividen atas laba bersih tahun 2013 sebesar Rp5.461.126 dibayarkan pada tanggal 15 April 2014 dan dividen atas laba bersih tahun 2012 sebesar Rp4.651.220 dibayarkan pada tanggal 16 Mei 2013. Pembayaran dividen tersebut dibukukan sebagai pengurang saldo laba dalam laporan perubahan ekuitas konsolidasian di tahun dimana pembayaran dilakukan.

Alokasi untuk laba ditahan yang sudah ditentukan penggunaannya untuk tahun 2013 sebesar Rp2.348.284 adalah untuk mengembangkan bisnis serta membangun infrastruktur pendukung seperti pembangunan Mandiri University, pembelian gedung kantor, pengadaan ATM, belanja modal selain IT serta pengembangan sistem teknologi, sedangkan alokasi untuk laba ditahan yang sudah ditentukan penggunaannya untuk tahun 2012 sebesar Rp1.503.894 adalah untuk mengembangkan bisnis serta membangun infrastruktur pendukung seperti pembelian gedung kantor dan pembangunan Mandiri University.

41. PENDAPATAN BUNGA DAN PENDAPATAN SYARIAH

Pendapatan bunga dan pendapatan syariah adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Pendapatan bunga		
Kredit yang diberikan	48.237.589	38.195.089
Obligasi Pemerintah	4.634.503	3.483.598
Efek-efek	1.652.818	1.085.226
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	1.104.672	846.733
Pendapatan pembiayaan konsumen	1.118.631	919.784
Lain-lain	815.051	608.123
Jumlah	57.563.264	45.138.553
Pendapatan Syariah		
Pendapatan keuntungan *Murabahah* dan pendapatan bersih *Istishna*	3.878.231	3.779.632
Pendapatan bagi hasil *Mudharabah*	420.136	543.973
Pendapatan bagi hasil *Musyarakah*	750.937	704.007
Pendapatan bersih *ijarah*	25.374	42.677
Jumlah	5.074.678	5.070.289
Jumlah pendapatan bunga dan pendapatan syariah	**62.637.942**	**50.208.842**

Termasuk dalam pendapatan bunga dari kredit yang diberikan adalah pendapatan bunga atas bagian yang tidak mengalami penurunan nilai dari kredit yang mengalami penurunan nilai untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp470.717 dan Rp428.314 dan pendapatan bunga dari provisi dan komisi yang berkaitan langsung dengan kegiatan pemberian kredit yang diamortisasi berdasarkan metode suku bunga efektif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp1.705.602 dan Rp1.142.351.

41. PENDAPATAN BUNGA DAN PENDAPATAN SYARIAH (lanjutan)

Termasuk dalam pendapatan bunga adalah pendapatan bunga dari aset keuangan yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi sebesar Rp284.145 dan Rp187.609 masing-masing untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 dan 2013.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 termasuk dalam pendapatan bunga dan pendapatan syariah di atas adalah pendapatan dari pihak berelasi terkait transaksi Obligasi Pemerintah dan SPN sebesar masing-masing Rp4.681.935 dan Rp3.511.576 (lihat Catatan 55).

42. BEBAN BUNGA DAN BEBAN SYARIAH

Rincian beban bunga dan beban syariah terdiri atas:

	2014	2013
Deposito berjangka	16.481.206	10.218.571
Tabungan	3.352.005	3.218.371
Giro	1.562.423	1.398.900
Pinjaman yang diterima	825.948	643.431
Pinjaman subordinasi	425.860	428.942
Efek-efek yang diterbitkan	446.278	218.599
Lain-lain	411.798	272.610
	23.505.518	**16.399.424**

Termasuk dalam beban bunga atas deposito berjangka dan tabungan adalah beban berdasarkan prinsip syariah untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp2.451.302 dan Rp2.080.942.

Termasuk dalam beban bunga dan beban syariah di atas adalah beban bunga dari transaksi dengan pihak-pihak berelasi terkait beban bunga atas pinjaman yang diterima untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp59.292 dan Rp77.562 (Catatan 55).

43. PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA - LAIN-LAIN

	2014	2013
Penerimaan kembali atas pinjaman yang telah dihapusbukukan di periode yang lalu sesuai dengan penerapan PSAK 55	2.396.825	2.667.367
Pendapatan dari kredit hapus buku	210.381	335.189
Pendapatan denda	156.921	129.525
Pendapatan bea materai	48.237	52.369
Safety deposit box	34.979	35.243
Lain-lain	1.120.858	909.750
	3.968.201	**4.129.443**

44. PEMBENTUKAN CADANGAN KERUGIAN PENURUNAN NILAI

	2014	2013
(Pembentukan)/pembalikan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai atas:		
Giro pada bank lain (Catatan 5d)	6.846	(3.726)
Penempatan pada bank lain (Catatan 6e)	10.321	(8.548)
Efek-efek (Catatan 7g)	(18.804)	(30.199)
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali (Catatan 10c)	(41.941)	-
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan (Catatan 9d)	(115.522)	(39.848)
Kredit yang diberikan (Catatan 12B.j)	(5.294.726)	(4.635.551)
Piutang pembiayaan konsumen (Catatan 13c)	(209.113)	(150.153)
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan (Catatan 14c)	(10.806)	(6.756)
Tagihan akseptasi (Catatan 15d)	(44.873)	3.649
Penyertaan saham (Catatan 16c)	488	(310)
	(5.718.130)	**(4.871.442)**

45. (PEMBENTUKAN)/PEMBALIKAN PENYISIHAN KERUGIAN

	2014	2013
(Pembentukan)/pembalikan penyisihan atas:		
Estimasi kerugian yang timbul dari kasus *fraud*	11.710	(4.337)
Estimasi kerugian yang timbul dari kasus hukum	129.296	(14.409)
Aset lain-lain (Catatan 20)	42.475	23.070
	183.481	**4.324**

46. KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) YANG BELUM DIREALISASI DARI KENAIKAN/(PENURUNAN) NILAI WAJAR EFEK-EFEK, OBLIGASI PEMERINTAH DAN INVESTASI PEMEGANG POLIS PADA KONTRAK *UNIT-LINKED*

	2014	2013
Efek-efek	93.824	(26.049)
Obligasi Pemerintah	52.697	(193.304)
Perubahan nilai wajar investasi pemegang polis dan kenaikan/(penurunan) kontrak liabilitas kontrak *unit-linked*		
- Perubahan nilai wajar dari investasi pemegang polis	2.860.353	(737.407)
- Kenaikan liabilitas kontrak *unit-linked*	(2.860.353)	737.407
	146.521	**(219.353)**

47. KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) DARI PENJUALAN EFEK-EFEK DAN OBLIGASI PEMERINTAH

	2014	2013
Efek-efek		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	39.425	6.145
Tersedia untuk dijual	33.355	(2.709)
Obligasi Pemerintah		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	45.220	(11.293)
Tersedia untuk dijual	116.463	46.973
	234.463	**39.116**

48. BEBAN GAJI DAN TUNJANGAN

	2014	2013
Gaji, upah, pensiun dan tunjangan pajak	6.100.140	5.233.494
Tunjangan Hari Raya (THR), cuti dan terkait lainnya	1.206.130	956.753
Kesejahteraan pegawai	904.372	752.661
Pendidikan dan pelatihan	463.904	423.474
Penyisihan cadangan uang penghargaan pegawai	293.932	321.791
Penyisihan cadangan tantiem	152.273	160.243
Bonus dan lainnya	1.727.280	1.582.921
	10.848.031	**9.431.337**

Jumlah gaji dan tunjangan, bonus/tantiem, imbalan kerja jangka panjang Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*, Dewan Pengawas Syariah, serta *Executive Vice President* dan *Senior Vice President* masing-masing sebesar Rp717.073 dan Rp586.221 (Catatan 55) untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, dengan rincian sebagai berikut:

48. BEBAN GAJI DAN TUNJANGAN (lanjutan)

	2014			
	Gaji dan Tunjangan	Bonus/Tantiem	Imbalan Kerja Jangka Panjang	Jumlah
Dewan Komisaris	29.609	53.981	2.459	86.049
Direksi	110.995	200.259	10.835	322.089
Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*	3.255	1.404	-	4.659
Dewan Pengawas Syariah	1.114	21	-	1.135
Senior Executive Vice President dan *Senior Vice President* *)	176.079	112.135	14.927	303.141
	321.052	**367.800**	**28.221**	**717.073**

*) Terhitung sejak tanggal 9 Januari 2014, *Executive Vice President* berubah menjadi *Senior Executive Vice President* sebagaimana tertuang dalam SK Direksi No.KEP.DIR/12/2014.

	2013			
	Gaji dan Tunjangan	Bonus/Tantiem	Imbalan Kerja Jangka Panjang	Jumlah
Dewan Komisaris	29.173	52.636	1.757	83.566
Direksi	111.619	169.158	11.482	292.259
Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*	3.133	1.129	-	4.262
Dewan Pengawas Syariah	1.159	21	-	1.180
Executive Vice President dan *Senior Vice President*	119.644	74.614	10.696	204.954
	264.728	**297.558**	**23.935**	**586.221**

49. BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI

	2014	2013
Beban jasa profesional	2.380.440	1.978.886
Sewa	1.291.413	1.157.268
Barang/jasa pihak ketiga lainnya	1.116.362	829.061
Promosi	986.272	989.542
Perbaikan dan pemeliharaan	973.698	883.411
Penyusutan aset tetap (Catatan 19)	938.547	822.193
Komunikasi	918.280	824.442
Listrik, air dan gas	512.952	433.332
Alat tulis kantor	488.373	412.631
Transportasi	339.631	294.589
Beban perjalanan dinas	247.239	212.948
Amortisasi aset tidak berwujud	217.254	131.282
Beban premi asuransi	70.404	75.737
Lain - lain	967.445	853.078
	11.448.310	**9.898.400**

Untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, beban promosi termasuk beban hadiah undian dana pihak ketiga masing-masing sebesar Rp48.145 dan Rp21.880.

50. DANA PENSIUN DAN PESANGON

Sesuai dengan kebijakan Bank, selain gaji, pegawai juga mendapatkan fasilitas dan tunjangan berupa Tunjangan Hari Raya (THR), fasilitas kesehatan, uang duka dan santunan duka, tunjangan cuti, fasilitas jabatan untuk jabatan tertentu, program pensiun untuk pegawai tetap, insentif sesuai dengan kinerja pegawai dan Bank dan manfaat untuk pegawai yang berhenti bekerja sesuai dengan Undang-undang Ketenagakerjaan yang berlaku.

Dana Pensiun

Bank Mandiri menyelenggarakan lima Dana Pensiun berbentuk Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) sebagai berikut:

a. Satu Dana Pensiun Pemberi Kerja Program Pensiun Iuran Pasti (DPPK - PPIP) atau disebut Dana Pensiun Bank Mandiri (DPBM) dibentuk tanggal 1 Agustus 1999. Peraturan untuk DPBM telah disahkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. KEP/300/KM.017/1999 tanggal 14 Juli 1999 dan diumumkan di dalam Tambahan Lembaran Berita Negara Republik Indonesia No. 62 tanggal 3 Agustus 1999, serta Keputusan Direksi Bank Mandiri No. 004/KEP.DIR/1999 tanggal 26 April 1999 dan telah diubah berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. KEP-213/KM.5/2005 tanggal 22 Juli 2005 dan diumumkan di dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 77 tanggal 27 September 2005 serta Keputusan Direksi Bank Mandiri No. 068/KEP.DIR/2005 tanggal 28 Juni 2005.

   Bank Mandiri dan para pegawainya masing-masing membayar sebanyak 10,00% dan 5,00% dari *Base Pension Plan Employee Income*.

   Direksi dan Dewan Pengawas DPBM adalah pegawai aktif Bank Mandiri, sehingga Bank Mandiri memiliki pengendalian atas DPBM. DPBM menginvestasikan beberapa sumber keuangannya pada deposito berjangka dan deposito *on-call* Bank Mandiri. Saldo deposito berjangka dan deposito *on-call* tersebut pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp374.090 dan Rp97.200. Tingkat suku bunga atas deposito tersebut adalah sama dengan suku bunga atas deposito berjangka pihak ketiga.

   Untuk periode yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Bank telah membayar iuran pensiun masing-masing sebesar Rp290.647 dan Rp252.762.

b. Empat Dana Pensiun Pemberi Kerja Program Pensiun Manfaat Pasti (DPPK-PPMP) berasal dari masing-masing Dana Pensiun Bank Peserta Penggabungan, yaitu Dana Pensiun Bank Mandiri Satu atau DPBMS (BBD), DPBMD (BDN), DPBMT (Bank Exim) dan DPBME (Bapindo). Peraturan untuk masing-masing Dana Pensiun tersebut telah disahkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia masing-masing No. KEP-394/KM.017/1999, No. KEP-395/KM.017/1999, No. KEP-396/KM.017/1999 dan No. KEP-397/KM.017/1999 semuanya tertanggal 15 November 1999. Berdasarkan persetujuan pemegang saham No. S-923/M-MBU/2003 tanggal 6 Maret 2003, Bank Mandiri telah melakukan penyesuaian manfaat pensiun dari masing-masing Dana Pensiun. Keputusan tersebut telah dituangkan dalam Peraturan Dana Pensiun (PDP) dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Keuangan dengan Surat Keputusan masing-masing No. KEP/115/KM.6/2003 untuk PDP DPBMS, No. KEP/116/KM.6/2003 untuk PDP DPBMD, No. KEP/117/KM.6/2003 untuk PDP DPBMT dan No. KEP/118/KM.6/2003 untuk DPBME semuanya tertanggal 31 Maret 2003.

   Peserta program pensiun manfaat pasti adalah mereka yang berasal dari *legacy bank* dengan masa kerja tiga tahun atau lebih pada saat penggabungan yang terdiri dari pegawai aktif bank, bekas karyawan (karyawan yang berhenti bekerja dan tidak mengalihkan haknya ke dana pensiun lain) dan pensiunan.

50. DANA PENSIUN DAN PESANGON (lanjutan)

Dana Pensiun (lanjutan)

Berdasarkan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 28 Mei 2007, Bank Mandiri menaikkan manfaat pensiun dari masing-masing Dana Pensiun. Keputusan kenaikan manfaat pensiun dituangkan dalam Peraturan Dana Pensiun masing-masing dan telah mendapatkan persetujuan Menteri Keuangan melalui Surat Keputusan No. KEP-144/ KM.10/2007 (DPBMS); No. KEP-145/KM.10/2007 (DPBMD); No. KEP-146/KM.10/2007 (DPBMT) dan No. KEP-147/KM.10/2007 (DPBME) semuanya tertanggal 20 Juli 2007.

Berdasarkan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 17 Mei 2010, Bank Mandiri menaikkan manfaat pensiun dari masing-masing Dana Pensiun. Keputusan kenaikan manfaat pensiun dituangkan dalam Peraturan Dana Pensiun masing-masing dan telah mendapatkan persetujuan Menteri Keuangan melalui surat Keputusan No. KEP-441/KM.10/2010 tanggal 10 Agustus 2010 (DPBMS); No. KEP-442/KM.10/2010 tanggal 10 Agustus 2010 (DPBMD); No. KEP-443/KM.10/2010 tanggal 10 Agustus 2010 (DPBMT) dan No. KEP-444/KM.10/2010 tanggal 10 Agustus 2010 (DPBME).

Berdasarkan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 23 Mei 2011, Bank Mandiri menaikkan manfaat pensiun dari masing-masing Dana Pensiun. Keputusan kenaikan manfaat pensiun dituangkan dalam Peraturan Dana Pensiun masing-masing dan telah mendapatkan persetujuan Menteri Keuangan melalui surat Keputusan No. KEP-588/KM.10/2011 tanggal 20 Juli 2011 (DPBMS); No. Kep-589/KM.10/2011 tanggal 20 Juli 2011 (DPBMD); No. KEP-590/KM.10/2011 tanggal 20 Juli 2011 (DPBMT) dan No. KEP-591/KM.10/2011 tanggal 20 Juli 2011 (DPBME).

Berdasarkan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 2 April 2013, Bank Mandiri menaikkan manfaat pensiun dari masing-masing Dana Pensiun. Keputusan kenaikan manfaat pensiun dituangkan dalam Peraturan Dana Pensiun masing-masing dan telah mendapatkan persetujuan Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan melalui surat Keputusan No. KEP-349/NB.1/2013 tanggal 14 Juni 2013 (DPBMS); No. KEP-350/NB.1/2013 tanggal 14 Juni 2013 (DPBMD); No. KEP-351/NB.1/2013 tanggal 14 Juni 2013 (DPBMT); No:KEP-352/NB.1/2013 tanggal 14 Juni 2013 (DPBME).

Berdasarkan persetujuan Rapat Dewan Komisaris Bank Mandiri tanggal 2 Juli 2014, Bank Mandiri memberikan manfaat lain kepada masing-masing Dana Pensiun. Keputusan memberikan manfaat pensiun lain ini dituangkan dalam Peraturan Dana Pensiun masing-masing dan telah mendapatkan persetujuan Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan melalui surat Keputusan No. KEP-1773/NB.1/2014 tanggal 17 Juli 2014 (DPBMS); No. KEP-1774/NB.1/2014 tanggal 17 Juli 2014 (DPBMD); No. KEP-1775/NB.1/2014 tanggal 17 Juli 2014 (DPBMT); No:KEP-1776/NB.1/2014 tanggal 17 Juli 2014 (DPBME).

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, cadangan liabilitas manfaat pensiun dihitung berdasarkan perhitungan aktuaria sebagaimana tercantum dalam laporan aktuaria independen PT Milliman Indonesia tanggal 17 Januari 2015 untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 dan laporan aktuaria independen PT Dayamandiri Dharmakonsilindo tanggal 13 Januari 2014 untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2013. PT Milliman Indonesia melalui laporan aktuaria tanggal 17 Januari 2015 juga telah melakukan perhitungan kembali biaya imbalan kerja untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2013 untuk Dana Pensiun Bank Mandiri Satu (DPBMS) dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat (DPBME). Asumsi-asumsi yang digunakan untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

50. DANA PENSIUN DAN PESANGON (lanjutan)

Dana Pensiun (lanjutan)

	DPBMS	DPBMD	DPBMT	DPBME
Tingkat diskonto	8,50% per tahun (2013: 9,15%)	8,50% per tahun (2013: 9,15%)	8,50% per tahun (2013: 9,15%)	8,50% per tahun (2013: 9,15%)
Tingkat pengembalian aset dana pensiun yang diharapkan	9,50% per tahun (2013: 9,50%)	9,00% per tahun (2013: 9,00%)	8,50% per tahun (2013: 8,50%)	9,00% per tahun (2013: 9,00%)
Masa kerja yang digunakan	Per 31 Juli 1999	Per 31 Juli 1999	Per 31 Juli 1999	Per 31 Juli 1999
Penghasilan Dasar Pensiun (PhDP) yang digunakan	Gaji bulan terakhir per 31 Juli 1999 yang telah disesuaikan kembali pada tanggal 31 Desember 2002	Gaji bulan terakhir per 31 Juli 1999 yang telah disesuaikan kembali pada tanggal 31 Desember 2002	Gaji bulan terakhir per 31 Juli 1999 yang telah disesuaikan kembali pada tanggal 31 Desember 2002	Gaji bulan terakhir per 31 Juli 1999 yang telah disesuaikan kembali pada tanggal 31 Desember 2002
Tingkat kenaikan PhDP	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Tabel tingkat kematian	2014 dan 2013: Tabel Mortalita Indonesia 2011 (TMI III) untuk karyawan dan bekas karyawan dan *Group Annuity Mortality* 1983 (GAM' 83) untuk pensiunan	2014 dan 2013: Tabel Mortalita Indonesia 2011 (TMI III) untuk karyawan dan bekas karyawan dan *Group Annuity Mortality* 1983 (GAM' 83) untuk pensiunan	2014 dan 2013: Tabel Mortalita Indonesia 2011 (TMI III) untuk karyawan dan bekas karyawan dan *Group Annuity Mortality* 1983 (GAM' 83) untuk pensiunan	2014 dan 2013: Tabel Mortalita Indonesia 2011 (TMI III) untuk karyawan dan bekas karyawan dan *Group Annuity Mortality* 1983 (GAM' 83) untuk pensiunan
Tingkat pengunduran diri	2014 dan 2013: 5,00% untuk pegawai dengan usia sampai dengan 25 tahun dan menurun secara linear hingga 0% diusia 55 tahun	2014 dan 2013: 5,00% untuk pegawai dengan usia sampai dengan 25 tahun dan menurun secara linear hingga 0% diusia 55 tahun	2014 dan 2013: 5,00% untuk pegawai dengan usia sampai dengan 25 tahun dan menurun secara linear hingga 0% diusia 55 tahun	2014 dan 2013: 5,00% untuk pegawai dengan usia sampai dengan 25 tahun dan menurun secara linear hingga 0% diusia 55 tahun
Tingkat kecacatan	2014 dan 2013: 10,00% dari TMI III	2014 dan 2013: 10,00% dari TMI III	2014 dan 2013: 10,00% dari TMI III	2014 dan 2013: 10,00% dari TMI III
Metode aktuaria	*Projected Unit Credit*	*Projected Unit Credit*	*Projected Unit Credit*	*Projected Unit Credit*
Usia pensiun normal	48 tahun sampai dengan 56 tahun disesuaikan berdasarkan strata	56 tahun untuk semua strata	56 tahun untuk semua strata	56 tahun untuk semua strata
Jumlah maksimum manfaat pasti	80,00% dari PhDP	80,00% dari PhDP	62,50% dari PhDP	75,00% dari PhDP
Tingkat kenaikan manfaat pensiun	Nihil	Nihil	Nihil	2,00% per tahun
Tarif pajak rata - rata	2014 dan 2013: 3,00% dari manfaat pensiun	2014 dan 2013: 3,00% dari manfaat pensiun	2014 dan 2013: 3,00% dari manfaat pensiun	2014 dan 2013: 3,00% dari manfaat pensiun

50. DANA PENSIUN DAN PESANGON (lanjutan)

Dana Pensiun (lanjutan)

Estimasi Nilai kini liabilitas manfaat pensiun dan nilai wajar aset bersih pada tanggal 31 Desember 2014 berdasarkan laporan aktuaria independen adalah sebagai berikut:

	DPBMS	DPBMD	DPBMT	DPBME
Nilai kini liabilitas manfaat pensiun	1.474.919	1.647.936	634.988	504.829
Nilai wajar aset bersih	1.566.369	1.894.023	806.043	559.406
Funded Status	91.450	246.087	171.055	54.577
Biaya jasa lalu yang belum diakui	-	-	-	-
Kerugian aktuarial yang belum diakui	(35.627)	(183.351)	(125.401)	(9.710)
Surplus berdasarkan PSAK 24 (Revisi 2010)	55.823	62.736	45.654	44.867
Batas Aset (*Asset Ceiling*)*)	-	-	-	-
Aset Program Manfaat Pensiun yang diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian)**	-	-	-	-

*) Tidak terdapat akumulasi kerugian aktuarial bersih dan biaya jasa lalu yang belum diakui serta tidak terdapat nilai kini dari manfaat ekonomis yang tersedia dalam bentuk pengembalian dana dari program atau pengurangan iuran masa depan.
**) Tidak ada aset yang diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian karena ketentuan yang disyaratkan dalam PSAK 24 mengenai "Imbalan Kerja" tidak terpenuhi.

Estimasi Nilai kini liabilitas manfaat pensiun dan nilai wajar aset bersih pada tanggal 31 Desember 2013 berdasarkan laporan aktuaria independen adalah sebagai berikut:

	DPBMS	DPBMD	DPBMT	DPBME
Nilai kini liabilitas manfaat pensiun	1.391.476	1.472.346	589.041	474.597
Nilai wajar aset bersih	1.540.476	1.770.137	816.426	551.037
Funded Status	149.000	297.791	227.385	76.440
Biaya jasa lalu yang belum diakui	-	-	-	-
Kerugian aktuarial yang belum diakui	(104.833)	(268.790)	(213.160)	(9.710)
Surplus berdasarkan PSAK 24	44.167	29.001	14.225	66.730
Batas Aset (*Asset Ceiling*)*)	-	-	-	-
Aset Program Manfaat Pensiun yang diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian)**	-	-	-	-

*) Tidak terdapat akumulasi kerugian aktuarial bersih dan biaya jasa lalu yang belum diakui serta tidak terdapat nilai kini dari manfaat ekonomis yang tersedia dalam bentuk pengembalian dana dari program atau pengurangan iuran masa depan.
**) Tidak ada aset yang diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian karena ketentuan yang disyaratkan dalam PSAK 24 mengenai "Imbalan Kerja" tidak terpenuhi.

Komposisi aset program dari masing-masing Dana Pensiun pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 terdiri dari:

	2014			
	DPBMS	DPBMD	DPBMT	DPBME
Deposito	38%	31%	11%	26%
Obligasi	28%	42%	36%	34%
Penempatan Langsung	5%	14%	21%	13%
Tanah dan Bangunan	15%	4%	26%	7%
Saham	8%	4%	-	1%
Surat Berharga Negara	-	4%	4%	5%
Lain-lain	6%	1%	2%	14%
Jumlah	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

50. DANA PENSIUN DAN PESANGON (lanjutan)

Dana Pensiun (lanjutan)

Komposisi aset program dari masing-masing Dana Pensiun pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 terdiri dari: (lanjutan)

	2013			
	DPBMS	**DPBMD**	**DPBMT**	**DPBME**
Deposito	12%	29%	3%	18%
Obligasi	43%	47%	35%	39%
Penempatan Langsung	5%	10%	21%	6%
Tanah dan Bangunan	13%	2%	24%	1%
Saham	12%	6%	4%	5%
Surat Berharga Negara	7%	5%	12%	24%
Lain-lain	8%	1%	1%	7%
Jumlah	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Undang - undang Ketenagakerjaan No. 13/2003

Bank Mandiri telah menerapkan kebijakan akuntansi imbalan kerja PSAK 24 dengan mengakui cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai (*employee service entitlements*). Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Grup mengakui cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai berdasarkan UU No. 13/2003 sejumlah Rp2.234.193 (termasuk Rp8.240 yang merupakan pesangon atas pegawai yang sudah berhenti tetapi belum dibayarkan dan telah dikeluarkan dari perhitungan aktuarial) dan Rp1.965.656 (termasuk Rp8.240 yang merupakan pesangon atas pegawai yang sudah berhenti tetapi belum dibayarkan dan telah dikeluarkan dari perhitungan aktuarial) berdasarkan perkiraan biaya uang penghargaan pegawai sebagaimana tercantum dalam laporan aktuaria independen (Catatan 34).

Penyisihan atas tunjangan masa kerja pegawai pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 dihitung berdasarkan perhitungan hak masa kerja pegawai untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 dan 2013 sebagaimana tercantum dalam laporan aktuaria independen PT Milliman Indonesia tanggal 17 Januari 2015 untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 dan laporan aktuaria independen PT Dayamandiri Dharmakonsilindo tanggal 13 Januari 2014 untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2013. Asumsi-asumsi yang digunakan oleh aktuaria untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

a. Tingkat diskonto: 8,50% pertahun (2013: 8,65% per tahun).
b. Tingkat kenaikan gaji: 9,50% per tahun (2013: 9,50% per tahun).
c. Tabel tingkat kematian yang digunakan Tabel Mortalita Indonesia 2011 atau TMI III.
d. Tingkat pengunduran diri 5% per tahun untuk usia sampai dengan 25 tahun dan menurun secara linear hingga 0% di usia 55 tahun.
e. Metode aktuaria adalah *projected unit credit method*.
f. Usia pensiun normal 56 tahun.
g. Tingkat kecacatan 10% dari TMI III.

50. DANA PENSIUN DAN PESANGON (lanjutan)

Undang - undang Ketenagakerjaan No. 13/2003 (lanjutan)

Jumlah yang diakui pada laporan posisi keuangan ditentukan berdasarkan laporan aktuaria independen sebagai berikut (Bank Mandiri saja):

	2014	2013
Nilai kini liabilitas	1.924.202	1.597.813
Biaya jasa lalu yang belum diakui	(10.530)	(15.672)
(Kerugian)/keuntungan aktuarial yang belum diakui	(6.800)	134.267
Cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai yang diakui di laporan posisi keuangan	**1.906.872**	**1.716.408**

Mutasi nilai kini kewajiban pasti selama tahun berjalan adalah sebagai berikut (Bank Mandiri saja):

	2014	2013
Nilai kini kewajiban pada awal periode	1.597.813	1.757.767
Biaya jasa lalu - *Non Vested*	-	59.351
Biaya jasa lalu - *Vested*	-	119
Biaya bunga	134.108	96.467
Biaya jasa kini	146.083	209.180
Pembayaran imbalan pasca kerja	(94.869)	(59.163)
Efek perubahan asumsi aktuaria	45.247	(490.405)
Keuntungan/(kerugian) aktuarial	95.820	24.497
Aktual Nilai Kini Kewajiban pada akhir periode	**1.924.202**	**1.597.813**

Jumlah yang diakui pada laporan laba rugi berdasarkan laporan aktuaria independen adalah sebagai berikut (Bank Mandiri saja):

	2014	2013
Biaya jasa kini	146.083	209.180
Biaya bunga	134.108	96.467
Amortisasi biaya jasa lalu yang belum diakui	5.142	5.142
Amortisasi keuntungan/(kerugian) aktuarial yang belum diakui	-	16.494
Pengakuan biaya jasa lalu	-	119
Biaya Uang Penghargaan Pegawai	**285.333**	**327.402**

Rekonsiliasi cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Bank Mandiri		
Cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai awal tahun	1.716.408	1.448.170
Biaya selama tahun berjalan	285.333	327.402
Pembayaran manfaat	(94.869)	(59.164)
Cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai (Bank Mandiri)	**1.906.872**	**1.716.408**
Entitas Anak		
Cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai	**319.081**	**241.008**
Total cadangan atas tunjangan masa kerja pegawai	**2.225.953**	**1.957.416***)

*) Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, jumlah tersebut tidak termasuk pesangon atas pegawai yang telah berhenti tetapi belum dibayarkan sebesar Rp8.240 dan Rp8.240 yang telah dikeluarkan dari perhitungan aktuarial.

Nilai kini liabilitas yang didanai, nilai wajar aset program dan surplus pada program untuk lima tahun terakhir yaitu (Bank Mandiri saja):

	2014	2013	2012	2011	2010
Nilai kini kewajiban imbalan pasti	1.924.202	1.597.813	1.757.767	1.547.952	1.262.717
Nilai wajar aset program	-	-	-	-	-
Defisit program	1.924.202	1.597.813	1.757.767	1.547.952	1.262.717
Penyesuaian pengalaman pada liabilitas program	95.820	24.497	93.991	127.820	(58.912)
Penyesuaian pengalaman pada aset program	-	-	-	-	-

51. BEBAN OPERASIONAL LAINNYA - LAIN-LAIN – BERSIH

	2014	2013
Premi asuransi untuk program penjaminan dana nasabah (Catatan 63)	1.171.997	1.032.792
Beban provisi dan komisi	709.392	563.784
Beban terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	340.818	239.117
Kompensasi tenaga pemasaran asuransi	306.156	341.997
Beban restruksturisasi tenaga kerja	69.733	-
Beban transaksi RTGS, *remittance* dan kliring	62.206	56.038
Lain-lain	417.708	970.314
	3.078.010	**3.204.042**

Beban lain-lain terutama terdiri dari beban komisi Entitas Anak dari produk *bancassurance* dan beban komisi lainnya.

52. PENDAPATAN BUKAN OPERASIONAL - BERSIH

	2014	2013
Pendapatan atas transaksi KSO (Catatan 18a)	15.597	15.597
Pendapatan sewa gedung	10.235	61.201
Laba atas penjualan aset tetap	4.122	129.416
Denda	(10.904)	(9.759)
Lain-lain - bersih	10.859	313.671
	29.909	**510.126**

53. KOMITMEN DAN KONTINJENSI

Akun-akun di bawah ini merupakan akun yang dicatat di laporan posisi keuangan konsolidasian ekstra-komtabel (*off balance sheet*):

	2014	2013
KOMITMEN		
Liabilitas Komitmen:		
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan*)		
Pihak berelasi	26.730.367	23.511.102
Pihak ketiga	66.675.601	61.640.491
	93.405.968	85.151.593
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan (Catatan 31):		
Pihak berelasi	8.325.989	5.797.403
Pihak ketiga	6.842.125	9.420.727
	15.168.114	15.218.130
Jumlah Liabilitas Komitmen	108.574.082	100.369.723
Liabilitas Komitmen - Bersih	**(108.574.082)**	**(100.369.723)**
KONTINJENSI		
Tagihan Kontinjensi:		
Garansi yang diterima dari bank lain	18.764.479	18.560.454
Pendapatan bunga dalam penyelesaian	8.567.219	7.391.633
Lain-lain	32.729	32.730
Jumlah Tagihan Kontinjensi	27.364.427	25.984.817

53. KOMITMEN DAN KONTINJENSI (lanjutan)

	2014	2013
KONTINJENSI (lanjutan)		
Liabilitas Kontinjensi:		
Garansi yang diberikan dalam bentuk:		
Bank garansi (Catatan 31):		
Pihak berelasi	17.401.095	13.423.017
Pihak ketiga	43.811.806	42.996.519
	61.212.901	56.419.536
Standby letters of credit (Catatan 31)		
Pihak berelasi	6.510.384	6.098.592
Pihak ketiga	5.379.066	2.553.754
	11.889.450	8.652.346
Lain-lain	377.195	256.757
Jumlah Liabilitas Kontinjensi	73.479.546	65.328.639
Liabilitas Kontinjensi - Bersih	**(46.115.119)**	**(39.343.822)**
LIABILITAS KOMITMEN DAN KONTINJENSI - BERSIH	**(154.689.201)**	**(139.713.545)**

*) Termasuk fasilitas kredit *committed* dan *uncommitted* yang belum digunakan.

54. TRANSAKSI-TRANSAKSI MATA UANG ASING

Nilai wajar dari transaksi berjangka dan *swap* pertukaran mata uang asing disajikan dalam laporan posisi keuangan konsolidasian sebagai tagihan/liabilitas derivatif (Catatan 11).

Rincian transaksi pembelian dan penjualan tunai *(spot)* mata uang asing (Bank Mandiri saja) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014			
	***Spot* - Beli**		***Spot* - Jual**	
Mata Uang Asal	**Mata Uang Asal (nilai penuh)**	**Setara Rupiah**	**Mata Uang Asal (nilai penuh)**	**Setara Rupiah**
Dolar Amerika Serikat	77.621.682	961.345	91.040.000	1.127.530
Lain-lain*)	-	199.468	-	162.032
		1.160.813		**1.289.562**

	2013			
	***Spot* - Beli**		***Spot* - Jual**	
Mata Uang Asal	**Mata Uang Asal (nilai penuh)**	**Setara Rupiah**	**Mata Uang Asal (nilai penuh)**	**Setara Rupiah**
Dolar Amerika Serikat	89.920.346	1.094.331	82.703.495	1.006.502
Lain-lain*)	-	142.876	-	181.257
		1.237.207		**1.187.759**

*) Terdiri dari berbagai mata uang asing.

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI

Dalam rangka menjalankan bisnis normalnya, Bank Mandiri memiliki transaksi usaha yang signifikan dengan pihak-pihak berelasi sebagai berikut:

- **Hubungan pihak berelasi sebagai pemegang saham utama:**
  Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementrian Keuangan.

- **Hubungan pihak berelasi oleh karena kepemilikan dan/atau kepengurusan:**

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Kustodian Sentral Efek Indonesia	Perusahaan Asosiasi
PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia	Perusahaan Asosiasi
Dana Pensiun Bank Mandiri	Bank Mandiri sebagai pendiri
Dana Pensiun Bank Mandiri 1	Bank Mandiri sebagai pendiri
Dana Pensiun Bank Mandiri 2	Bank Mandiri sebagai pendiri
Dana Pensiun Bank Mandiri 3	Bank Mandiri sebagai pendiri
Dana Pensiun Bank Mandiri 4	Bank Mandiri sebagai pendiri
PT Bumi Daya Plaza	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri (sejak tanggal 19 Desember 2013)
PT Pengelola Investama Mandiri	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri (sejak tanggal 19 Desember 2013)
PT Usaha Gedung Mandiri	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri (sejak tanggal 19 Desember 2013)
PT Estika Daya Mandiri	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 1
PT Asuransi Staco Mandiri (dahulu PT Asuransi Staco Jasapratama)	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 2
PT Mulia Sasmita Bhakti	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 3
PT Krida Upaya Tunggal	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 4
PT Wahana Optima Permai	Dikendalikan oleh Dana Pensiun Bank Mandiri 4
Koperasi Kesehatan Pegawai dan Pensiunan Bank Mandiri (Mandiri Healthcare)	Dipengaruhi secara signifikan oleh Bank Mandiri

Sifat dari transaksi dengan pihak-pihak berelasi antara lain adalah giro pada bank lain, penyertaan saham, efek-efek dana pensiun karyawan, kredit yang diberikan, simpanan nasabah dan bank garansi.

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah**

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
Adhi Multipower Pte. Ltd.	Entitas Anak dari BUMN
PT Abacus Distri System Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Adhiguna Putera	Entitas Anak dari BUMN
PT Aerojasa Perkasa	Entitas Anak dari BUMN
PT Aerowisata	Entitas Anak dari BUMN
PT Angkasa Citra Sarana Catering	Entitas Anak dari BUMN
PT Angkasa Pura Hotel	Entitas Anak dari BUMN
PT Arthaloka Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Asrinda Arthasangga	Entitas Anak dari BUMN
PT Asuransi Berdikari	Entitas Anak dari BUMN
PT Asuransi Jasa Raharja Putera	Entitas Anak dari BUMN
PT Asuransi Jiwa Taspen	Entitas Anak dari BUMN

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Bahana Artha Ventura	Entitas Anak dari BUMN
PT Bank BRI Syariah	Entitas Anak dari BUMN
PT Bank Negara Indonesia Syariah	Entitas Anak dari BUMN
PT Berdikari United Livestock	Entitas Anak dari BUMN
PT Berlian Jasa Terminal Ind	Entitas Anak dari BUMN
PT BNI LIFE INSURANCE	Entitas Anak dari BUMN
PT BNI Multi Finance	Entitas Anak dari BUMN
PT Bromo Steel Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Cogindo Dayabersama	Entitas Anak dari BUMN
PT Daya Laut Utama	Entitas Anak dari BUMN
PT Dharma Lautan Nusantara	Entitas Anak dari BUMN
PT Dok & Perkapalan Waiame	Entitas Anak dari BUMN
PT Electronic Data Interchange Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Eltran Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Energi Pelabuhan Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Galangan Pelni Surya	Entitas Anak dari BUMN
PT Gapura Angkasa	Entitas Anak dari BUMN
PT Geo Dipa Energi	Entitas Anak dari BUMN
PT Haleyora Power	Entitas Anak dari BUMN
PT Indofarma Global Medika	Entitas Anak dari BUMN
PT Indonesia Chemical Alumina	Entitas Anak dari BUMN
PT Indonesia Comnets Plus	Entitas Anak dari BUMN
PT Indonesia Kendaraan Terminal	Entitas Anak dari BUMN
PT Indonesia Power	Entitas Anak dari BUMN
PT Infomedia Nusantara	Entitas Anak dari BUMN
PT Ismawa Trimitra	Entitas Anak dari BUMN
PT Itci Hutani Manunggal	Entitas Anak dari BUMN
PT Itci Kayan Hutani	Entitas Anak dari BUMN
PT Jasa Peralatan Pelabuhan Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Kalimantan Agro Nusantara	Entitas Anak dari BUMN
PT Kaltim Industrial Estate	Entitas Anak dari BUMN
PT Kaltim Nusa Etika	Entitas Anak dari BUMN
PT Kawasan Industri Kujang Cikampek	Entitas Anak dari BUMN
PT Kereta Api Logistik	Entitas Anak dari BUMN
PT Kereta Api Pariwisata	Entitas Anak dari BUMN
PT Kertas Padalarang	Entitas Anak dari BUMN
PT Kimia Farma Trading & Distributor	Entitas Anak dari BUMN

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Kodja Terramarin	Entitas Anak dari BUMN
PT Krakatau Daya Listrik	Entitas Anak dari BUMN
PT Krakatau Engineering	Entitas Anak dari BUMN
PT Krakatau Information Technology	Entitas Anak dari BUMN
PT Krakatau Prima Dharma Sentana	Entitas Anak dari BUMN
PT Mega Eltra	Entitas Anak dari BUMN
PT Mitra Kerinci	Entitas Anak dari BUMN
PT Multi Nitrotama Kimia	Entitas Anak dari BUMN
PT Multi Terminal Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Nusantara Regas	Entitas Anak dari BUMN
PT Pal Marine Service	Entitas Anak dari BUMN
PT Pann Pembiayaan Maritim	Entitas Anak dari BUMN
PT Patra Jasa	Entitas Anak dari BUMN
PT Pelindo Marine Service	Entitas Anak dari BUMN
PT Pelita Air Service	Entitas Anak dari BUMN
PT Pelita Indonesia Djaya Corp	Entitas Anak dari BUMN
PT Pembangkit Jawa Bali (PJB)	Entitas Anak dari BUMN
PT Perhutani Alam Wisata	Entitas Anak dari BUMN
PT Perhutani Anugerah Kimia	Entitas Anak dari BUMN
PT Permodalan Nasional Madani Investment Management	Entitas Anak dari BUMN
PT Permodalan Nasional Madani Venture Capital	Entitas Anak dari BUMN
PT Peroksida Indonesia Pratama	Entitas Anak dari BUMN
PT Pertamina Drilling Services Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Pertamina Hulu Energi	Entitas Anak dari BUMN
PT Petro Jordan Abadi	Entitas Anak dari BUMN
PT Petrokimia Gresik	Entitas Anak dari BUMN
PT Petrokimia Kayaku	Entitas Anak dari BUMN
PT Petrosida	Entitas Anak dari BUMN
PT PLN Batam	Entitas Anak dari BUMN
PT PLN Tarakan	Entitas Anak dari BUMN
PT PP Dirganeka	Entitas Anak dari BUMN
PT PP Pracetak	Entitas Anak dari BUMN
PT Prima Layanan Nasional	Entitas Anak dari BUMN
PT Prima Terminal Petikemas	Entitas Anak dari BUMN
PT Pupuk Indonesia Logistik	Entitas Anak dari BUMN
PT Pupuk Iskandar Muda	Entitas Anak dari BUMN

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Pupuk Kalimantan Timur/PT Pupuk Kaltim	Entitas Anak dari BUMN
PT Pupuk Kujang	Entitas Anak dari BUMN
PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	Entitas Anak dari BUMN
PT Railindo Global Karya	Entitas Anak dari BUMN
PT Reasuransi Internasional Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Reasuransi Nasional Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Rekaindo Global Jasa	Entitas Anak dari BUMN
PT Rekayasa Engineering	Entitas Anak dari BUMN
PT Rekayasa Industri/PT REKIND	Entitas Anak dari BUMN
PT Rumah Sakit Pelni	Entitas Anak dari BUMN
PT Sarana Bandar Nasional	Entitas Anak dari BUMN
PT Sari Valuta Asing	Entitas Anak dari BUMN
PT Sariarthamas Hotel International	Entitas Anak dari BUMN
PT Semen Padang	Entitas Anak dari BUMN
PT Semen Tonasa	Entitas Anak dari BUMN
PT Stannia Bineka Jasa	Entitas Anak dari BUMN
PT Surveyor Carbon Consulting Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Surya Hutani Jaya	Entitas Anak dari BUMN
PT Tambang Timah	Entitas Anak dari BUMN
PT Tanjung Redeb Hutani	Entitas Anak dari BUMN
PT Telekomunikasi Indonesia International	Entitas Anak dari BUMN
PT Telekomunikasi Selular	Entitas Anak dari BUMN
PT Terminal Peti Kemas Surabaya	Entitas Anak dari BUMN
PT Terminal Petikemas Indonesia	Entitas Anak dari BUMN
PT Terminal Petikemas Kodja	Entitas Anak dari BUMN
PT Trans Marga Jateng	Entitas Anak dari BUMN
PT Wijaya Karya Bangunan Gedung	Entitas Anak dari BUMN
PT Wijaya Karya Beton	Entitas Anak dari BUMN
PT Wijaya Karya Intrade Energy	Entitas Anak dari BUMN
PT Wijaya Karya Realty	Entitas Anak dari BUMN
BPJS Kesehatan (dahulu PT ASKES (Persero))	Badan Usaha Milik Negara
BPJS Ketenagakerjaan (dahulu PT Jamsostek (Persero))	Badan Usaha Milik Negara
Perum BULOG	Badan Usaha Milik Negara
Perum DAMRI	Badan Usaha Milik Negara
Perum Jaminan Kredit Indonesia (JAMKRINDO)	Badan Usaha Milik Negara
Perum Jasa Tirta II (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (PERUM LPPNPI)	Badan Usaha Milik Negara

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
Perum Pegadaian	Badan Usaha Milik Negara
Perum Percetakan Negara Republik Indonesia	Badan Usaha Milik Negara
Perum Percetakan Uang Republik Indonesia/PERUM PERURI	Badan Usaha Milik Negara
Perum Perikanan Indonesia (PERUM PERINDO)	Badan Usaha Milik Negara
Perum Perumnas	Badan Usaha Milik Negara
Perum PPD Tbk	Badan Usaha Milik Negara
Perum Produksi Film Negara	Badan Usaha Milik Negara
PT Adhi Karya (Persero) Tbk	Badan Usaha Milik Negara
PT Amarta Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Aneka Tambang (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Angkasa Pura I (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Angkasa Pura II (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT ASABRI (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Asei Reasuransi Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Asuransi Ekspor Indonesia	Badan Usaha Milik Negara
PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Asuransi Jasa Raharja	Badan Usaha Milik Negara
PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Asuransi Kredit Indonesia/PT Askrindo (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Balai Pustaka (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Bali Tourism Development Corporation	Badan Usaha Milik Negara
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Barata Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Berdikari (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Bhanda Ghara Reksa (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Bina Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Bio Farma (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Boma Bisma Indra (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Brantas Abipraya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Cambrics Primissima (Persero)	Badan Usaha Milik Negara

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Dahana (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Danareksa (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Dirgantara Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Djakarta Llyod (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Dok & Perkapalan Surabaya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Elnusa Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Energi Manajemen Indonesia	Badan Usaha Milik Negara
PT Garam (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Hotel Indonesia Natour	Badan Usaha Milik Negara
PT Hutama Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Iglas (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Indah Karya	Badan Usaha Milik Negara
PT Indofarma (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Indosat Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Indra Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Industri Kapal Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Industri Kereta Api (INKA)	Badan Usaha Milik Negara
PT Industri Nuklir Indonesia (Persero) (dahulu PT Batan Teknologi)	Badan Usaha Milik Negara
PT Industri Sandang Nusantara	Badan Usaha Milik Negara
PT Industri Soda Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Industri Telekomunikasi Indonesia (ITI)	Badan Usaha Milik Negara
PT Inhutani I	Badan Usaha Milik Negara
PT Inhutani II	Badan Usaha Milik Negara
PT Inhutani III	Badan Usaha Milik Negara
PT Inhutani IV	Badan Usaha Milik Negara
PT Inhutani V	Badan Usaha Milik Negara
PT INTI (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Istaka Karya	Badan Usaha Milik Negara
PT Jasa Marga (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Jiep	Badan Usaha Milik Negara
PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Kawasan Industri Makasar (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Kawasan Industri Medan (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Kawasan Industri Wijayakusuma (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Kereta Api Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Kertas Kraft Aceh (Persero)	Badan Usaha Milik Negara

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Kertas Leces (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Kimia Farma (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Len Industri (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Merpati Nusantara Airlines	Badan Usaha Milik Negara
PT Nindya Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT PAL Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pann Multi Finance (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pelayaran Bahtera Adiguna	Badan Usaha Milik Negara
PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)/ PT PELNI	Badan Usaha Milik Negara
PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perhutani	Badan Usaha Milik Negara
PT Perikanan Nusantara	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara I (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara II (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara III (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara V (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara VI (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara VII (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara X (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Permodalan Nasional Madani (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pertamina (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pertani (Persero)	Badan Usaha Milik Negara

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

Pihak Berelasi	Sifat dari Hubungan
PT Perusahaan Gas Negara Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Perusahaan Pengelolaan Aset	Badan Usaha Milik Negara
PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pindad (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Pos Indonesia (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Prasarana Perikanan Samudera	Badan Usaha Milik Negara
PT Pupuk Indonesia Holding Company (dahulu PT Pupuk Sriwidjaja (Persero))	Badan Usaha Milik Negara
PT Rajawali Nusantara Indonesia	Badan Usaha Milik Negara
PT Reasuransi Umum Indonesia	Badan Usaha Milik Negara
PT Rukindo	Badan Usaha Milik Negara
PT Sang Hyang Seri	Badan Usaha Milik Negara
PT Sarana Karya	Badan Usaha Milik Negara
PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Sarana Multigriya Finansial (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Sarinah (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Semen Baturaja (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (dahulu PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)	Badan Usaha Milik Negara
PT Semen Kupang	Badan Usaha Milik Negara
PT Sier	Badan Usaha Milik Negara
PT Sucofindo (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Survey Udara Penas	Badan Usaha Milik Negara
PT Surveyor Indonesia	Badan Usaha Milik Negara
PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko	Badan Usaha Milik Negara
PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Taspen	Badan Usaha Milik Negara
PT Telekomunikasi Indonesia Tbk/PT Telkom Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Timah (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Varuna Tirta Prakasya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Virama Karya	Badan Usaha Milik Negara
PT Waskita Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.	Badan Usaha Milik Negara
PT Yodya Karya (Persero)	Badan Usaha Milik Negara
Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia	Lembaga Keuangan
PT Indonesia Infrastruktur Finance	Lembaga Keuangan
PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero)	Lembaga Keuangan
Pusat Investasi Pemerintah	Lembaga Keuangan

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan pihak berelasi dengan entitas pemerintah** (lanjutan)

  Sifat dari transaksi dengan pihak-pihak berelasi entitas pemerintah antara lain adalah giro pada bank lain, penempatan pada bank lain, efek-efek, Obligasi Pemerintah, tagihan lainnya - transaksi perdagangan, tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali, tagihan derivatif, kredit yang diberikan, piutang pembiayaan konsumen, tagihan akseptasi, liabilitas derivatif, simpanan nasabah, simpanan dari bank lain, *interbank call money*, liabilitas akseptasi, efek-efek yang diterbitkan, pinjaman yang diterima, pinjaman subordinasi, fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan, bank garansi, *letter of credit* yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan dan *standby letter of credit.*

  Dalam menjalankan kegiatan usahanya Grup juga melakukan transaksi pembelian atau penggunaan jasa seperti biaya telekomunikasi, biaya listrik dan biaya lainnya dengan pihak-pihak berelasi entitas pemerintah.

  Pada tanggal 19 Desember 2013, Bank Mandiri melakukan penjualan seluruh kepemilikan saham di UGM kepada Dana Pensiun Bank Mandiri, Dana Pensiun Bank Mandiri 2, Mandiri Healthcare dan BDP kepada Dana Pensiun Bank Mandiri, Dana Pensiun Bank Mandiri 1, Mandiri Healthcare dengan nilai pasar sebesar Rp396.000. Transaksi ini merupakan transaksi dengan entitas-entitas sepengendali (Catatan 1g dan 40b).

- **Hubungan manajemen atau karyawan kunci Bank Mandiri**

  Gaji dan tunjangan, bonus/tantiem, imbalan jangka panjang untuk Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko dan *Good Corporate Governance*, Dewan Pengawas Syariah serta *Senior Executive Vice President* dan *Senior Vice President* (Catatan 48) untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp717.073 dan Rp586.221 atau 2,83% dan 2,60% dari jumlah beban operasional lainnya konsolidasian.

  Saham yang dimiliki oleh Direksi yang berasal dari program MSOP untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar 13.892.900 lembar saham dan 15.598.741 lembar saham atau 0,04% dan 0,05% dari jumlah lembar saham modal dasar.

Rincian saldo transaksi dengan pihak-pihak berelasi pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Aset		
Giro pada bank lain (Catatan 5a)	20.937	39.388
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain (Catatan 6b)	1.503.078	916.782
Efek-efek (Catatan 7a)*)	14.803.097	8.937.255
Obligasi Pemerintah (Catatan 8)	86.153.906	82.227.428
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan (Catatan 9a)	6.414.623	3.904.858
Tagihan derivatif (Catatan 11)	5.807	2.792
Kredit yang diberikan (Catatan 12A.a dan 12B.g)	67.613.532	57.315.200
Piutang pembiayaan konsumen (Catatan 13a)	7.420	5.738
Tagihan akseptasi (Catatan 15a)	252.138	779.807
Jumlah aset kepada pihak-pihak berelasi	176.774.538	154.129.248
Jumlah aset konsolidasian	**855.039.673**	**733.099.762**
Persentase jumlah aset kepada pihak-pihak berelasi terhadap jumlah aset konsolidasian	**20.67%**	**21.02%**

55. TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

- **Hubungan manajemen atau karyawan kunci Bank Mandiri** (lanjutan)

	2014	2013
Liabilitas		
Simpanan nasabah		
Giro(Catatan 21a)	19.751.219	26.507.150
Tabungan (Catatan 22a)	121.683	202.205
Deposito berjangka (Catatan 23a)	33.459.942	27.976.500
Simpanan dari bank lain		
Giro dan tabungan (Catatan 24a)	25.569	63.613
Liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali (Catatan 28)	-	1.509.324
Liabilitas derivatif (Catatan 11)	8.679	372
Liabilitas akseptasi (Catatan 29a)	1.366.249	445.929
Efek-efek yang diterbitkan (Catatan 30)	437.000	328.000
Pinjaman yang diterima (Catatan 36)	252.149	778.314
Pinjaman subordinasi (Catatan 37)	1.909.800	1.939.800
Jumlah liabilitas kepada pihak-pihak berelasi	57.332.290	59.751.207
Jumlah liabilitas konsolidasian	**697.019.624**	**596.735.488**
Persentase jumlah liabilitas kepada pihak - pihak berelasi terhadap jumlah liabilitas konsolidasian	**8,23%**	**10,01%**
Dana *Syirkah Temporer* (Catatan 38)	**492.425**	**1.026.046**
Persentase terhadap jumlah dana *syirkah temporer*	**0,93%**	**2,16%**

*) Disajikan bruto sebelum diskonto yang belum diamortisasi dan (kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi dari (penurunan)/kenaikan nilai efek-efek.

	2014	2013
Laporan Laba Rugi Komprehensif		
Pendapatan bunga dari Obligasi Pemerintah dan SPN (Catatan 41)	4.681.935	3.511.576
Persentase terhadap pendapatan bunga dan pendapatan *syariah*	**7,47%**	**6,99%**
Beban bunga pinjaman yang diterima (Catatan 42)	59.292	77,562
Persentase terhadap beban bunga dan beban *syariah*	**0,25%**	**0,47%**

56. INFORMASI SEGMEN

Grup telah menyajikan segmen operasi berdasarkan informasi yang disiapkan secara internal untuk pengambilan keputusan operasional (lihat Catatan 2ak).

Di bawah ini penjelasan mengenai operasi dari masing-masing pelaporan segmen:

- Korporasi : termasuk kredit yang diberikan, simpanan nasabah dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah korporasi.
- Komersial dan Bisnis : termasuk kredit yang diberikan dengan skala kecil hingga menengah, simpanan nasabah dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah komersial dan *business banking*.

56. INFORMASI SEGMEN (lanjutan)

Di bawah ini penjelasan mengenai operasi dari masing-masing pelaporan segmen: (lanjutan)

- Mikro dan Ritel : termasuk kredit yang diberikan kepada individu dengan skala mikro, produk dan jasa lainnya kepada nasabah individu seperti dana pihak ketiga, transaksi pembayaran dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah ritel.
- Konsumer : merupakan kredit pembiayaan konsumsi termasuk kredit kepemilikan rumah, kartu kredit dan transaksi-transaksi lainnya milik nasabah konsumer.
- *Treasury, Financial Institution dan Special Assets Management (SAM)* : segmen *treasury* terkait dengan kegiatan treasuri Bank termasuk transaksi valuta asing, *money market* dan *fixed income.* Segmen *financial institution* termasuk antara lain bisnis perbankan internasional, pasar modal dan supervisi cabang Cayman Islands. SAM terkait dengan pengelolaan kredit bermasalah dan penyelesaian agunan yang diambil alih dan terbengkalai.
- *Institutional Banking* : fokus menangani simpanan dan transaksi-transaksi lainnya dengan lembaga pemerintah selain yang telah ditangani oleh segmen lainnya.
- Kantor pusat : terutama mengelola aset dan liabilitas Grup selain yang telah dikelola oleh segmen operasi lainnya termasuk menerima alokasi biaya atas penyediaan jasa servis secara sentralisasi kepada segmen lainnya serta biaya yang tidak teralokasi ke pelaporan segmen lainnya.
- Entitas Anak - Syariah : seluruh transaksi yang dilakukan oleh Entitas Anak yang bergerak di bidang perbankan syariah.
- Entitas Anak - Asuransi : seluruh transaksi yang dilakukan oleh Entitas Anak yang bergerak di bidang asuransi jiwa dan asuransi kerugian.
- Entitas Anak - selain Syariah dan asuransi : seluruh transaksi Entitas Anak yang bergerak di bidang pembiayaan konsumen, layanan *remittance*, sekuritas dan perbankan.

56. INFORMASI SEGMEN (lanjutan)

Keterangan	2014											
	Korporasi	Komersial dan Bisnis	Mikro dan Ritel	Konsumer	*Treasury, Financial Institution* dan SAM	*Institutional Banking* [1]	Kantor Pusat	Entitas Anak - Syariah	Entitas Anak - asuransi	Entitas Anak – selain asuransi dan Syariah	Penyesuaian dan Eliminasi**)	Total
Laporan laba rugi konsolidasian												
Pendapatan bunga dan Syariah*)	15.614.891	20.214.019	30.964.293	7.767.435	5.208.616	6.965.750	4.248.225	5.546.561	463.750	1.554.137	(35.909.735)	62.637.942
Beban bunga dan Syariah*)	(10.738.414)	(13.149.766)	(13.528.314)	(4.848.192)	(2.403.749)	(5.089.973)	(1.483.153)	(2.451.302)	-	(664.386)	30.851.731	(23.505.518)
Pendapatan bunga dan Syariah - bersih	4.876.477	7.064.253	17.435.979	2.919.243	2.804.867	1.875.777	2.765.072	3.095.259	463.750	889.751	(5.058.004)	39.132.424
Pendapatan premi - bersih	-	-	-	-	-	-	-	-	2.680.570	-	-	2.680.570
Pendapatan bunga dan Syariah dan premi - bersih	4.876.477	7.064.253	17.435.979	2.919.243	2.804.867	1.875.777	2.765.072	3.095.259	3.144.320	889.751	(5.058.004)	41.812.994
Pendapatan operasional lainnya:												
- Pendapatan provisi dan komisi	839.459	1.161.538	4.612.109	1.131.148	2.156.543	172.259	(1.775.987)	984.529	-	495.246	(644.869)	9.131.975
- Lainnya	55.091	418.102	875.086	449.817	2.078.019	-	1.493.187	17.037	354.494	381.830	(566.823)	5.555.840
Total	894.550	1.579.640	5.487.195	1.580.965	4.234.562	172.259	(282.800)	1.001.566	354.494	877.076	(1.211.692)	14.687.815
Pembalikan/(pembentukan) Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	406.107	(1.661.263)	(1.455.667)	(992.256)	578.592	(2.648)	(1.121.120)	(1.004.044)	-	(254.668)	(22.369)	(5.529.336)
Keuntungan/(kerugian) yang belum direalisasi dari kenaikan/ (penurunan)nilai wajar efek-efek Obligasi Pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak *unit-linked*	-	-	-	-	-	-	2.578	-	132.858	11.085	-	146.521
Keuntungan dari penjualan efek-efek dan Obligasi Pemerintah	-	-	-	-	-	-	183.617	-	8.084	42.762	-	234.463
Beban operasional lainnya:												
- Beban gaji dan tunjangan	(274.261)	(898.753)	(4.346.999)	(286.643)	(215.906)	(47.774)	(2.542.866)	(1.359.776)	(272.801)	(602.252)	-	(10.848.031)
- Beban umum dan administrasi	(185.133)	(321.761)	(3.432.646)	(623.259)	(269.626)	(56.981)	(4.192.944)	(1.351.815)	(627.814)	(386.331)	-	(11.448.310)
- Lainnya	(143.071)	(40.121)	(845.935)	(104.068)	(90.560)	(113.863)	(1.092.337)	(285.070)	(925.578)	(91.626)	654.219	(3.078.010)
Total	(602.465)	(1.260.635)	(8.625.580)	(1.013.970)	(576.092)	(218.618)	(7.828.147)	(2.996.661)	(1.826.193)	(1.080.209)	654.219	(25.374.351)
Pendapatan/beban non-operasional lainnya	1.305	-	894	(208)	(49.373)	-	70.743	13.673	2.606	(9.731)	-	29.909
Beban Pajak	-	-	-	-	-	-	(4.757.501)	(38.015)	(433.407)	(124.309)	-	(5.353.232)
Laba bersih	5.575.974	5.721.995	12.842.821	2.493.774	6.992.556	1.826.770	(10.967.558)	71.778	1.382.762	351.757	(5.637.846)	20.654.783
Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada:												
Kepentingan non-pengendali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**782.910**
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**19.871.873**
Laporan posisi keuangan konsolidasian												
Kredit yang diberikan - bruto	142.597.627	196.182.613	36.030.708	64.705.595	5.055.677	30.694.606	-	48.226.583	-	919.827	(1.311.419)	523.101.817
Total Aset	156.397.003	198.430.658	40.837.873	65.027.274	228.286.307	31.776.127	36.283.970	66.942.422	26.342.284	14.496.601	(9.780.846)	855.039.673
Giro	(40.275.004)	(13.223.418)	(50.425.065)	-	(1.302.746)	(17.816.423)	-	(5.186.571)	-	(101.224)	276.893	(128.053.558)
Tabungan	(555.122)	(3.344.503)	(224.423.863)	-	(30.200)	(1.100.923)	-	(1.700.819)	-	(305.826)	-	(231.461.256)
Deposito Berjangka	(38.788.889)	(7.473.932)	(128.055.156)	-	(6.780.056)	(42.730.501)	-	-	-	(727.682)	622.119	(223.934.097)
Total simpanan nasabah	(79.619.015)	(24.041.853)	(402.904.084)	-	(8.113.002)	(61.647.847)	-	(6.887.390)	-	(1.134.732)	899.012	(583.448.911)
Total Liabilitas	(87.903.489)	(27.494.162)	(406.253.339)	(838.056)	(20.980.313)	(61.656.991)	(54.581.314)	(8.829.956)	(22.606.318)	(11.770.972)	5.895.286	(697.019.624)

*) Termasuk komponen *internal transfer pricing* antar segmen operasi.
**) Termasuk eliminasi *internal transfer pricing* atau reklasifikasi antar segmen operasi dan eliminasi terhadap Entitas Anak.
***) Dampak selisih kurs yang tidak dialokasikan ke masing-masing segmen operasi.
1) Untuk keperluan pengungkapan manajemen risiko pada Catatan 61, bisnis institutional banking dimasukkan ke dalam korporasi.

56. INFORMASI SEGMEN (lanjutan)

Keterangan	2013											
	Korporasi	Komersial dan Bisnis	Mikro dan Ritel	Konsumer	*Treasury, Financial Institution* dan SAM	*Institutional Banking* [1]	Kantor Pusat	Entitas Anak - Syariah	Entitas Anak - asuransi	Entitas Anak – selain asuransi dan Syariah	Penyesuaian dan Eliminasi*) ,****)	Total
Laporan laba rugi konsolidasian												
Pendapatan bunga dan Syariah*)	12.018.419	16.856.799	20.653.671	6.344.540	3.808.308	4.698.210	3.264.806	5.437.851	218.690	1.230.528	(24.322.980)	50.208.842
Beban bunga dan Syariah*)	(7.667.647)	(9.325.243)	(8.638.040)	(3.399.046)	(2.217.925)	(3.385.380)	(1.924.889)	(2.183.205)	-	(534.844)	22.876.795	(16.399.424)
Pendapatan bunga dan Syariah - bersih	4.350.772	7.531.556	12.015.631	2.945.494	1.590.383	1.312.830	1.339.917	3.254.646	218.690	695.684	(1.446.185)	33.809.418
Pendapatan Premi - bersih	-	-	-	-	-	-	-	-	2.626.006	-	-	2.626.006
Pendapatan bunga dan Syariah dan premi - bersih	4.350.772	7.531.556	12.015.631	2.945.494	1.590.383	1.312.830	1.339.917	3.254.646	2.844.696	695.684	(1.446.185)	36.435.424
Pendapatan operasional lainnya:												
Pendapatan provisi dan komisi	900.670	445.954	4.041.935	937.724	422.442	153.097	642.292	1.163.604	-	483.402	(487.025)	8.704.095
Lainnya	22.704	1.088.117	817.706	369.105	4.409.035	-	(972.912)	29.259	336.678	348.911	(466.061)	5.982.542
Total	923.374	1.534.071	4.859.641	1.306.829	4.831.477	153.097	(330.620)	1.192.863	336.678	832.313	(953.086)	14.686.637
(Penyisihan)/pembalikan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	205.493	(1.180.931)	(1.092.837)	(780.436)	312.215	(16.236)	(1.345.587)***	(835.662)	-	(154.539)	32.186	(4.856.334)
Keuntungan/(kerugian) yang belum direalisasi dari kenaikan/ (penurunan) nilai wajar efek-efek, Obligasi Pemerintah dan investasi pemegang polis pada kontrak *unit-linked*	-	-	-	-	-	-	(2.769)	-	(219.954)	3.370	-	(219.353)
Keuntungan dari penjualan efek-efek dan Obligasi Pemerintah	-	-	-	-	-	-	24.514	-	-	14.602	-	39.116
Beban operasional lainnya:												
Beban gaji dan tunjangan	(261.471)	(847.072)	(4.004.417)	(260.809)	(201.637)	(42.969)	(1.919.002)	(1.192.403)	(139.754)	(561.803)	-	(9.431.337)
Beban umum dan administrasi	(146.545)	(313.624)	(3.567.833)	(607.836)	(343.854)	(45.248)	(2.727.525)	(1.335.341)	(427.938)	(382.656)	-	(9.898.400)
Lain-lain - bersih	(131.151)	(64.790)	(1.398.858)	(79.342)	(87.666)	(101.190)	448.271	(209.201)	(886.960)	(147.388)	(545.767)	(3.204.042)
Total	(539.167)	(1.225.486)	(8.971.108)	(947.987)	(633.157)	(189.407)	(4.198.256)	(2.736.945)	(1.454.652)	(1.091.847)	(545.767)	(22.533.779)
Pendapatan bukan operasional - bersih	10.121	24	3.397	39	542.935	-	(189.384)	8.934	1.030	160.396	(27.366)	510.126
Beban Pajak	-	-	-	-	-	-	(4.458.497)	(232.596)	(417.229)	(123.581)	-	(5.231.903)
Laba bersih	4.950.593	6.659.234	6.814.724	2.523.939	6.643.853	1.260.284	(9.160.682)	651.240	1.090.569	336.398	(2.940.218)	18.829.934
Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada:												
Kepentingan nonpengendali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**626.181**
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**18.203.753**
Laporan posisi keuangan konsolidasian												
Kredit yang diberikan - bruto	138.784.783	163.402.908	27.049.793	56.603.364	6.174.114	24.963.069	-	50.125.273	-	734.028	(666.883)	467.170.449
Total Aset	136.546.324	160.654.227	39.209.271	56.823.336	128.696.764	25.026.890	101.293.365	63.965.361	17.444.167	13.270.221	(9.830.164)	733.099.762
Giro	(37.031.828)	(17.056.237)	(41.827.746)	-	(1.198.359)	(19.136.692)	-	(7.507.387)	-	(67.941)	398.541	(123.427.649)
Tabungan	(548.760)	(3.736.665)	(208.994.444)	-	(12.349)	(836.436)	-	(1.607.950)	-	(281.006)	-	(216.017.610)
Deposito Berjangka	(36.499.077)	(6.464.592)	(90.843.597)	-	(4.160.344)	(31.370.914)	-	-	-	(488.825)	276.352	(169.550.997)
Total simpanan nasabah	(74.079.665)	(27.257.494)	(341.665.787)	-	(5.371.052)	(51.344.042)	-	(9.115.337)	-	(837.772)	674.893	(508.996.256)
Total Liabilitas	(74.545.756)	(25.121.684)	(338.136.349)	(465.220)	(17.926.045)	(52.445.688)	(57.048.121)	(11.529.685)	(15.428.860)	(10.552.166)	6.464.086	(596.735.488)

*) Termasuk komponen *internal transfer pricing* antar segmen operasi.
**) Termasuk eliminasi *internal transfer pricing* atau reklasifikasi antar segmen operasi dan eliminasi terhadap Entitas Anak.
***) Dampak selisih kurs yang tidak dialokasikan ke masing-masing segmen operasi.
****) Direklasifikasi, lihat Catatan 64.
1) Untuk keperluan pengungkapan manajemen risiko pada Catatan 61, bisnis institutional banking dimasukkan ke dalam korporasi.

56. INFORMASI SEGMEN (lanjutan)

Segmen geografis

Operasional utama Grup dikelola di wilayah Indonesia, Asia (Singapura, Hong Kong, Timor Leste, Shanghai, Malaysia), Eropa Barat (Inggris) dan Cayman Islands. Informasi yang berkaitan dengan segmen berdasarkan geografis dari Grup disajikan dalam tabel di bawah ini:

Informasi segmen geografis untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014:

	Indonesia	Asia	Eropa Barat	Cayman Islands	Konsolidasian
Laporan laba rugi konsolidasian					
Pendapatan Bunga dan Syariah	61.992.640	387.916	38.520	218.866	62.637.942
Beban Bunga dan Syariah	(23.443.855)	(45.441)	(4.146)	(12.076)	(23.505.518)
Pendapatan Bunga dan Syariah - bersih	38.548.785	342.475	34.374	206.790	39.132.424
Pendapatan Premi - Bersih	2.680.570	-	-	-	2.680.570
Pendapatan bunga dan Syariah dan Premi - bersih	41.229.355	342.475	34.374	206.790	41.812.994
Pendapatan Operasional Lainnya					
Pendapatan provisi dan komisi	9.008.691	113.554	-	9.730	9.131.975
Lainnya	5.495.559	47.357	12.486	438	5.555.840
Total	14.504.250	160.911	12.486	10.168	14.687.815
Pembentukan CKPN dan lainnya	(5.374.246)	2.991	(3.670)	(154.411)	(5.529.336)
Keuntungan/(kerugian) yang Belum Direalisasi dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis pada Kontrak *Unit-Linked*	146.568	(47)	-	-	146.521
Keuntungan dari Penjualan Efek-efek dan Obligasi Pemerintah	217.055	3.346	-	14.062	234.463
Beban Operasional Lainnya					
Beban Gaji dan Tunjangan	(10.693.968)	(125.780)	(20.141)	(8.142)	(10.848.031)
Beban umum, administrasi dan lainnya	(14.388.684)	(95.807)	(19.435)	(22.394)	(14.526.320)
Total	(25.082.652)	(221.587)	(39.576)	(30.536)	(25.374.351)
Pendapatan/beban non operasional lainnya	26.136	52.205	-	(48.432)	29.909
Beban pajak	(5.305.287)	(47.945)	-	-	(5.353.232)
Laba bersih	**20.361.179**	**292.349**	**3.614**	**(2.359)**	**20.654.783**
Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada:					
Kepentingan non pengendali	-	-	-	-	**782.910**
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	**19.871.873**
Laporan posisi keuangan konsolidasian					
Kredit yang Diberikan	504.659.448	13.110.662	32	5.331.675	523.101.817
Total Aset	824.343.716	20.885.950	2.334.225	7.475.782	855.039.673
Giro	(125.534.036)	(2.434.201)	(84.082)	(1.239)	(128.053.558)
Tabungan	(230.263.488)	(1.197.768)	-	-	(231.461.256)
Deposito Berjangka	(220.969.844)	(2.964.253)	-	-	(223.934.097)
Total Simpanan Nasabah	(576.767.368)	(6.596.222)	(84.082)	(1.239)	(583.448.911)
Total Liabilitas	(665.302.888)	(20.866.724)	(3.385.824)	(7.464.188)	(697.019.624)

56. INFORMASI SEGMEN (lanjutan)

Segmen geografis (lanjutan)

Informasi segmen geografis untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013:

	Indonesia	Asia	Eropa Barat	Cayman Islands	Konsolidasian
Laporan laba rugi konsolidasian					
Pendapatan bunga dan Syariah	49.830.621	255.613	23.580	99.028	50.208.842
Beban bunga dan Syariah*)	(16.358.596)	(23.988)	(2.376)	(14.464)	(16.399.424)
Pendapatan bunga dan Syariah - bersih	33.472.025	231.625	21.204	84.564	33.809.418
Pendapatan Premi - bersih	2.626.006	-	-	-	2.626.006
Pendapatan bunga dan Syariah dan premi - bersih	36.098.031	231.625	21.204	84.564	36.435.424
Pendapatan operasional lainnya:					
Pendapatan provisi dan komisi	8.584.119	73.700	-	46.276	8.704.095
Lainnya	5.920.308	26.043	34.324	1.867	5.982.542
Total	14.504.427	99.743	34.324	48.143	14.686.637
(Penyisihan)/pembalikan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Keuangan dan Lainnya	(4.921.810)	25.838	784	38.854	(4.856.334)
Keuntungan/(kerugian) yang Belum Direalisasi dari Kenaikan/(Penurunan) Nilai Wajar Efek-efek, Obligasi Pemerintah dan Investasi Pemegang Polis pada Kontrak *Unit-Linked*	(219.423)	70	-	-	(219.353)
Keuntungan dari Penjualan Efek-efek dan Obligasi Pemerintah	40.460	(1.344)	-	-	39.116
Beban operasional lainnya:					
Beban gaji dan tunjangan	(9.293.151)	(103.361)	(28.860)	(5.965)	(9.431.337)
Beban umum, administrasi dan lainnya*)	(12.983.577)	(77.637)	(23.306)	(17.922)	(13.102.442)
Total	(22.276.728)	(180.998)	(52.166)	(23.887)	(22.533.779)
Pendapatan bukan operasional - bersih	458.131	54.452	67	(2.524)	510.126
Beban Pajak	(5.210.764)	(21.139)	-	-	(5.231.903)
Laba bersih	**18.472.324**	**208.247**	**4.213**	**145.150**	**18.829.934**
Laba bersih yang dapat diatribusikan kepada:					
Kepentingan nonpengendali	-	-	-	-	**626.181**
Pemilik Entitas Induk	-	-	-	-	**18.203.753**
Laporan posisi keuangan konsolidasian					
Kredit yang diberikan	455.298.247	9.587.501	39	2.284.662	467.170.449
Total Aset	710.133.177	15.060.004	3.164.504	4.742.077	733.099.762
Giro	(121.571.613)	(1.854.819)	-	(1.217)	(123.427.649)
Tabungan	(214.945.793)	(1.071.817)	-	-	(216.017.610)
Deposito Berjangka	(166.618.886)	(2.932.111)	-	-	(169.550.997)
Total simpanan nasabah	(503.136.292)	(5.858.747)	-	(1.217)	(508.996.256)
Total Liabilitas	(574.390.876)	(15.031.364)	(2.593.230)	(4.720.018)	(596.735.488)

*) Direklasifikasi, lihat Catatan 64.

57. RASIO KECUKUPAN MODAL (*CAPITAL ADEQUACY RATIO*)

Pengelolaan Risiko Melalui Modal

Kebijakan permodalan Bank Mandiri adalah secara *prudent* melakukan diversifikasi sumber permodalan untuk mengantisipasi rencana strategis jangka panjang dan mengalokasikan modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki potensi untuk memberikan profil *risk-return* yang optimal, termasuk penempatan dan penyertaan pada entitas anak dalam rangka memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk *investor* dan *regulator*.

Bank Mandiri memastikan memiliki kecukupan modal untuk dapat memenuhi risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, baik dalam kondisi normal maupun kondisi *stress* yang sekaligus menjadi dasar bagi Bank dalam mengimplementasikan VBM (*Value Based Management*) melalui pengukuran RORAC (*Return On Risk Adjusted Capital*) serta RORWA (*Return On Risk Weight Asset*). Dengan VBM, Bank dapat mengidentifikasi unit bisnis, segmen, produk, wilayah yang memberikan nilai tambah bagi Bank. Dengan demikian Bank dapat fokus mengembangkan bisnis yang paling memberikan nilai tambah bagi Bank.

Bank mengacu kepada regulasi Bank Indonesia dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Untuk risiko kredit, Bank menggunakan pendekatan Standar Basel II (*Standardised Approach*). Untuk risiko pasar, Bank menggunakan Model Standar, sedangkan secara internal Bank telah menggunakan *Value at Risk* sebagai Model Internal. Untuk risiko operasional, Bank mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*) dan sudah mensimulasikan Pendekatan Standar (*Standardised Approach*).

Dalam penerapan SE BI No.13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 perihal perhitungan ATMR risiko kredit menggunakan pendekatan standar, hasil perhitungan ATMR Bank menunjukkan ATMR risiko kredit untuk posisi 31 Desember 2014 sebesar Rp445.254.441 dengan komponen ATMR *counterparty credit risk* sebesar Rp504.774 yang didominasi oleh transaksi *repo*. Posisi ATMR risiko pasar dengan pendekatan standar dan ATMR risiko operasional dengan pendekatan *Basic Indicator Approach* menunjukan angka Rp1.863.243 dan Rp67.786.852.

Saat ini Bank sedang melakukan pengembangan perhitungan kebutuhan permodalan untuk risiko kredit dengan pendekatan *advance* baik *regulatory* (IRBA) maupun pendekatan ekonomis. Pendekatan ekonomis (*economic capital*) dikembangkan untuk risiko kredit dan risiko operasional.

Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio* [CAR]) adalah rasio modal terhadap aset tertimbang menurut risiko (*Risk-Weighted Assets* [RWA]). Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, jumlah modal untuk risiko kredit terdiri dari Modal Inti ("*Tier* I") dan Modal Pelengkap ("*Tier* II") dikurangi penyertaan pada Entitas Anak. Dalam rangka perhitungan Risiko Pasar, Bank dapat memasukkan komponen Modal Pelengkap Tambahan ("*Tier* III") yaitu Pinjaman Subordinasi berjangka pendek yang memenuhi kriteria tertentu sebagai komponen Modal. Rasio Kecukupan Modal (Bank Mandiri saja) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Modal:		
Modal inti*)	79.052.150	65.853.989
Modal pelengkap	6.427.547	7.491.432
Jumlah modal untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	**85.479.697**	**73.345.421**
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) kredit	445.254.441	431.632.851
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) operasional	67.786.852	57.671.278
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) pasar	1.863.243	1.972.041
Jumlah ATMR untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	**514.904.536**	**491.276.170**

*) Tidak termasuk pengaruh manfaat/(beban) pajak tangguhan masing-masing sebesar (Rp82.730) dan Rp70.285 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 dan (kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi atas Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang tersedia untuk dijual (Bank Mandiri saja) masing-masing sebesar (Rp699.085) dan (Rp1.737.644) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013. Pada tanggal 30 April 2003, Bank Mandiri melakukan kuasi-reorganisasi dimana saldo rugi sebesar Rp162.874.901 dieliminasi ke akun tambahan modal disetor/agio saham.

57. RASIO KECUKUPAN MODAL (*CAPITAL ADEQUACY RATIO*) (lanjutan)

Pengelolaan Risiko Melalui Modal (lanjutan)

	2014	2013
CAR untuk modal inti	15.35%	13,40%
CAR untuk risiko kredit	19,20%	16,99%
CAR untuk risiko kredit dan operasional	16,66%	14,99%
CAR untuk risiko kredit dan pasar	19,12%	16,92%
CAR untuk risiko kredit, operasional dan pasar	16,60%	14,93%
CAR Minimum Modal Inti	6,00%	5,00%
CAR Minimum Total Modal	9,00-10,00%	8,00%

Rasio kecukupan modal Bank secara konsolidasian pada tanggal 31 Desember 2014 dengan memperhitungkan risiko kredit, operasional dan pasar adalah 16,13% dan dengan memperhitungkan risiko kredit dan operasional adalah 16,20%.

58. RASIO ASET PRODUKTIF BERMASALAH, RASIO PEMENUHAN CADANGAN KERUGIAN PENURUNAN NILAI ASET PRODUKTIF, RASIO KREDIT USAHA MIKRO DAN KECIL DAN BATAS MAKSIMUM PEMBERIAN KREDIT

Rasio aset produktif bermasalah terhadap jumlah aset produktif pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 (Bank Mandiri saja) adalah masing-masing sebesar 1,13% dan 1,15%. Untuk rasio kredit bermasalah lihat Catatan 12.A.d.

Rasio jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset produktif dibentuk oleh Bank Mandiri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 terhadap jumlah minimum Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset produktif sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar 122,55% dan 125,85%.

Rasio kredit usaha mikro dan kecil terhadap jumlah kredit yang diberikan Bank Mandiri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar 6,89% dan 6,56%.

Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 tidak melampaui ketentuan BMPK untuk pihak terkait dan pihak tidak terkait. BMPK dihitung sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia - PBI No. 7/3/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 tentang Batas Maksimun Pemberian Kredit Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 8/13/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006.

59. KEGIATAN JASA KUSTODIAN DAN WALI AMANAT

Kegiatan Jasa Kustodian

Bank Mandiri telah memberikan Jasa Kustodian sejak tahun 1995. Surat izin operasi telah diperbaharui oleh Bapepam dan LK berdasarkan Surat Keputusan No. KEP.01/PM/Kstd/1999 tertanggal 4 Oktober 1999. Kustodian Bank Mandiri merupakan bagian dari unit kerja *Financial Institutions Coverage & Solutions Group* dimana jasa-jasa yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

a. Penyelesaian transaksi *(settlement)* jual & beli efek dengan maupun tanpa warkat (*scriptless*);
b. Penyimpanan *(safekeeping)* dan administrasi *(administration)* atas efek-efek maupun dokumen berharga lainnya;
c. Pengurusan hak-hak nasabah atas kepemilikan efek-efek yang disimpan sampai dengan hak tersebut efektif di rekening nasabah (*corporate action*);
d. Perwalian (*proxy*) pada Rapat Umum Pemegang Saham dan Rapat Umum Pemegang Obligasi;
e. Penyampaian laporan *(reporting)* dan informasi *(information)* yang terkait dengan efek-efek dan/atau dokumen berharga milik nasabah yang disimpan dan diadministrasikan oleh kustodian Bank Mandiri.

59. KEGIATAN JASA KUSTODIAN DAN WALI AMANAT (lanjutan)

Kegiatan Jasa Kustodian (lanjutan)

Untuk memenuhi kebutuhan investor dalam melakukan investasi pada berbagai instrumen efek-efek, Kustodian Bank Mandiri memfasilitasinya dengan menyediakan beragam layanan:

a. Kustodian umum untuk melayani investor yang melakukan investasi pada instrumen pasar modal maupun pasar uang di Indonesia;
b. Kustodian lokal untuk *American Depository Receipts* (ADRs) dan *Global Depository Receipts* (GDR) yang dibutuhkan oleh investor yang akan melakukan konversi dari saham perusahaan yang terdaftar di bursa lokal dan luar negeri (*dual/multi listing*);
c. *Sub-Registry* untuk melayani investor yang melakukan transaksi dan investasi pada Surat Utang Negara (SUN, baik Obligasi Negara maupun Surat Perbendaharaan Negara) serta Sertifikat Bank Indonesia (SBI);
d. Kustodian *mutual fund* (reksadana) dan *discretionary fund* (kontrak pengelolaan dana) yang diterbitkan dan dikelola oleh manajer investasi;
e. Kustodian *Euroclear* bagi nasabah yang akan melakukan investasi dan penyelesaian transaksi efek-efek yang tercatat di *Euroclear Operations Centre*, Brussels. Kustodian Bank Mandiri merupakan *direct member* dari *Euroclear*;
f. Kustodian Pinjam Meminjam Efek *(securities lending & borrowing)* bagi nasabah yang ingin memaksimalkan hasil investasinya dengan meminjamkan efek-efeknya (saham) kepada perusahaan sekuritas melalui perantara dan penjaminan PT Kliring Penjaminan Efek Indonesia (PT KPEI);
g. Kustodian *Exchange Traded Fund* (ETF) yang diterbitkan dan dikelola oleh manajer investasi dimana unit penyertaannya diperdagangkan di bursa.
h. Jasa Kustodian Efek Beragun Aset (EBA) berbentuk Kontrak Investasi Kolektif (KIK) yang diterbitkan oleh manajer investasi dan bank kustodian dalam rangka transaksi sekuritisasi aset yang dimiliki perbankan atau lembaga keuangan lainnya.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Kustodian Bank Mandiri memiliki 608 dan 581 nasabah (tidak diaudit) yang terdiri dari dana pensiun, perusahaan asuransi, bank, yayasan, perusahaan sekuritas, reksa dana, institusi/badan hukum lain maupun perseorangan. Nilai portofolio berdasarkan mata uang yang disimpan pada tanggal 31 Desember 2014 (tidak diaudit) sebesar Rp261,185,495, USD846,795,769 (nilai penuh), EUR106,336 (nilai penuh) dan HKD84,000,000 (nilai penuh) dan pada tanggal 31 Desember 2013 (tidak diaudit) sebesar Rp232.241.890, USD705.528.525 (nilai penuh), EUR106.336 (nilai penuh) dan HKD16.000.000 (nilai penuh). Aset yang disimpan dalam kegiatan jasa kustodian tidak termasuk dalam laporan posisi keuangan konsolidasian Bank Mandiri dan Entitas Anak.

Bank Mandiri mengasuransikan portofolio nasabah yang disimpan di kustodian terhadap kemungkinan kerugian yang timbul dari penyimpanan dan pemindahan efek-efek sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan.

Kegiatan Wali Amanat

Bank Mandiri telah memberikan Jasa Wali Amanat sejak tahun 1983. Surat ijin operasi untuk kegiatan wali amanat telah diperbaharui dan didaftarkan kembali ke Bapepam dan LK berdasarkan Surat Keputusan No.17/STTD-WA/PM/1999 tertanggal 27 Oktober 1999. Jasa-jasa yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

a. Jasa Wali Amanat & Agen Pemantau (*Trustee*) untuk Penerbitan obligasi & MTN
b. Jasa Agen Pengelola Rekening Penampungan (*Escrow Agent*)
c. Jasa Agen Pembayaran (*Paying Agent*)
d. Jasa Penampungan Dana IPO/*Initial Public Offering* (*Receiving Bank*)
e. Jasa Agen Penjaminan (*Security Agent*)

59. KEGIATAN JASA KUSTODIAN DAN WALI AMANAT (lanjutan)

Kegiatan Wali Amanat (lanjutan)

Pada tanggal 31 Desember 2014, Bank Mandiri selaku Wali Amanat mengelola 63 (tidak diaudit) emisi Obligasi dan MTN dengan nilai emisi sebesar Rp41.227.000 dan USD9.900.000 (nilai penuh) (tidak diaudit) dan pada tanggal 31 Desember 2013 mengelola 55 (tidak diaudit) emisi Obligasi dan MTN dengan nilai emisi sebesar Rp31.633.000 (tidak diaudit).

Baik Wali Amanat maupun Kustodian Bank Mandiri telah mendapat sertifikasi standar mutu pelayanan ISO 9001:2008.

Kegiatan Penitipan Dengan Pengelolaan (Trust)

Merupakan layanan penitipan dengan pengelolaan atas harta milik nasabah (*settlor)* berdasarkan perjanjian tertulis antara Bank Mandiri sebagai *Trustee* dengan nasabah untuk kepentingan Pihak yang menerima manfaat (*Beneficiary*).

Bank Mandiri telah mendapatkan ijin prinsip dan surat penegasan layanan *Trust* berdasarkan Surat Bank Indonesia No. 15/30/DPB1/PB1-1 tanggal 26 April 2013 dan No. 15/32/DPB1/PB1-1 tanggal 28 Agustus 2013.

Fungsi dari Mandiri *Trust Service* adalah sebagai:
a. **"Agen Pembayaran (*Paying Agent*)"** yaitu kegiatan menerima dan melakukan pemindahan uang dan/atau dana, serta mencatat arus kas masuk dan kas keluar untuk dan atas nama nasabah (*settlor*).
b. **"Agen Investasi (*Investment Agent*)"** yaitu kegiatan menempatkan, mengkonversi dan mengadministrasikan penempatan dana untuk dan atas nama nasabah (*settlor*).

Layanan Trust Bank Mandiri juga mengelola nasabah dari berbagai segmen, mencakup *Oil & Gas Company, Corporate* dan *Commercial,* juga nasabah *Non Profit Organization* untuk kegiatan Pendistribusian Hasil Penjualan Gas, Jual-beli/Akuisisi perusahaan, penampungan untuk dana bantuan luar negeri dan sebagainya.

60. KREDIT PENERUSAN *(CHANNELING LOANS)*

Kredit penerusan berdasarkan sumber dana dan sektor ekonomi adalah sebagai berikut (tidak diaudit):

	2014	2013
Pemerintah:		
Listrik, gas dan air	6.970.950	9.018.350
Transportasi dan komunikasi	1.371.414	1.609.404
Pertanian	518.548	590.105
Industri	91.200	91.200
Konstruksi	32.149	32.149
Lain-lain	52.848	68.221
	9.037.109	**11.409.429**

Bank Mandiri telah ditunjuk untuk menatausahakan kredit kelolaan yang diterima oleh Pemerintah Indonesia dalam berbagai mata uang dari beberapa lembaga keuangan bilateral dan multilateral untuk membiayai proyek-proyek Pemerintah melalui BUMN, BUMD dan Pemda, antara lain: Asian Development Bank, Banque Français & Credit National, Barclays, BNP Paribas, BNP Paribas & CAI Belgia, Calyon & BNP Paribas, CDC NES, Export Finance and Insurance Corporation (EFIC) Australia, IDA, International Bank for Reconstruction and Development, Japan Bank for International Cooperation, Kreditanstalt Fur Wiederaufbau, Nederland Urban Sector Loan & De Nederlanse Inveseringsbank voor Ontwikkelingslanden NV, Pemerintah Swiss, RDI - KI, Spanyol, U.B Denmark, US Export Import Bank dan Overseas Economic Cooperation Fund.

60. KREDIT PENERUSAN *(CHANNELING LOANS)* (lanjutan)

Kredit penerusan tidak disajikan dalam laporan posisi keuangan konsolidasian karena Bank Mandiri dan Entitas Anak tidak menanggung risiko atas kredit tersebut. Berdasarkan perjanjian tersebut di atas, Bank Mandiri bertugas melakukan penagihan kepada debitur dan menyetorkan kembali kepada Pemerintah pembayaran pokok kredit, termasuk bunga dan beban-beban lainnya serta pengelolaan dokumentasi kredit. Sebagai gantinya, Bank Mandiri akan menerima jasa perbankan *(banking fee)* yang berkisar antara 0,05% - 0,50% dari rata-rata saldo baki debet kredit selama satu tahun.

61. MANAJEMEN RISIKO

Bank Mandiri menerapkan manajemen risiko yang independen dan sesuai dengan standar yang merujuk pada ketentuan Bank Indonesia serta *best practices* yang diterapkan di perbankan internasional. Bank Mandiri menggunakan konsep *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai salah satu strategi manajemen risiko yang komprehensif dan terintegrasi, yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan operasional Bank. Penerapan ERM akan memberikan nilai tambah (*value added*) bagi Bank dan *stakeholders* terutama dikaitkan dengan pelaksanaan organisasi berbasis *Strategic Business Units* (SBU) dan penilaian kinerja berbasis risiko (*Risk Based Performance*).

ERM adalah sebuah proses pengelolaan risiko yang melekat dalam proses bisnis Bank, artinya pengelolaan risiko menjadi bagian yang menyatu dalam pengambilan keputusan bisnis Bank sehari-hari. Dengan ERM, Bank akan memiliki kerangka kerja pengelolaan risiko yang sistematis dan menyeluruh (risiko kredit, risiko pasar & risiko operasional) dengan menghubungkan pengelolaan modal dan proses bisnis dengan risiko yang dihadapi secara utuh. Selain itu, ERM juga menerapkan pengelolaan risiko secara konsolidasi dengan perusahaan anak secara bertahap untuk memaksimalkan efektivitas pengawasan dan nilai perusahaan berdasarkan PBI No. 8/6/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006.

Kerangka pengelolaan risiko Bank mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Kerangka ini tercantum dalam Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) agar sejalan dengan rencana penerapan *Basel II Accord* secara bertahap di Indonesia. Dalam kerangka pengelolaan risiko tersebut diatur berbagai kebijakan agar manajemen risiko berfungsi sebagai *business enabler* sehingga bisnis dapat tetap tumbuh dalam koridor *prudential principle* dengan menerapkan proses manajemen risiko yang ideal (identifikasi - pengukuran - pemantauan - pengendalian risiko) pada semua level organisasi.

Pengawasan aktif dari Direksi dan Dewan Komisaris dan terhadap aktivitas manajemen risiko Bank secara langsung maupun tidak langsung diimplementasikan melalui pembentukan komite di tingkat Dewan Komisaris, yaitu Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* (KPR & GCG) dan Komite Audit. Adapun *Executive Commitee* dibawah supervisi Direksi terdiri atas *Asset & Liability Committee* (ALCO), *Risk Management Committee* (RMC), *Capital & Subsidiaries Committee* (CSC), *Business Committee* (BC), *Information Technology Committee* (ITC), *Human Capital Policy Committee* (HCPC) dan *Credit Commitee*.

Komite yang berkaitan langsung dengan pengelolaan manajemen risiko adalah *Risk Management Commitee* (RMC) yang membahas dan merekomendasikan kebijakan dan prosedur serta memantau profil risiko serta mengelola seluruh risiko perseroan. Selain itu, *Asset & Liability Committee* (ALCO) juga terkait manajemen risiko dalam penetapan strategi pengelolaan *assets* dan *liabilities* Bank penetapan suku bunga dan likuiditas serta hal-hal lain yang terkait dengan pengelolaan *assets* dan *liabilities* Bank.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

KPR & GCG dan Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan kajian dan evaluasi atas kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko Bank, serta memberikan masukan dan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan.

Direktorat Manajemen Risiko dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Direksi dan sekaligus menjadi anggota dengan hak suara (*voting member*) pada *Risk & Capital Committee.* Selain itu Bank juga telah membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko yang berada di bawah Direktorat Manajemen Risiko (*Risk Management Directorate*).

Dalam kegiatan operasionalnya, Direktorat Manajemen Risiko ini dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu 1) *Credit Approval* sebagai bagian dari *four - eye principle* dan 2) *Independent Risk Management* yang dibagi menjadi dua grup, yaitu *Credit Risk & Portfolio Management Group* yang berkaitan dengan risiko kredit dan portofolio serta integrasi manajemen risiko melalui ERM dan *Market & Operational Risk Group* yang terkait dengan risiko pasar, risiko likuiditas dan risiko operasional.

Direktorat Manajemen Risiko bersama-sama unit kerja terkait bertanggung jawab dalam mengelola/mengkoordinasikan 8 jenis risiko yang dihadapi Bank, serta membahas dan mengusulkan kebijakan dan pedoman pengelolaan risiko.

Seluruh risiko tersebut dilaporkan Bank melalui penyusunan laporan Profil Risiko secara triwulanan dan laporan Tingkat Kesehatan Bank secara semesteran untuk menggambarkan seluruh risiko yang melekat dalam kegiatan bisnis Bank, termasuk risiko entitas anak secara konsolidasi.

A. Risiko Kredit

Pengelolaan risiko kredit Bank terutama diarahkan untuk meningkatkan keseimbangan antara ekspansi kredit yang sehat dengan pengelolaan kredit secara *prudent* agar terhindar dari penurunan kualitas atau menjadi *Non Performing Loan* (NPL), serta mengelola penggunaan modal untuk memperoleh *Return On Risk Adjusted Capital* (RORAC) yang optimal.

Untuk mendukung hal tersebut, Bank secara periodik melakukan *review* dan penyempurnaan terhadap kebijakan kredit secara umum, maupun prosedur kredit per segmen bisnis. Pedoman kerja dimaksud memberikan petunjuk pengelolaan risiko kredit secara lengkap, untuk mengidentifikasi risiko, mengukur serta mitigasi risiko dalam proses pemberian kredit secara *end to end* mulai dari penentuan *target market*, analisa kredit, persetujuan, dokumentasi, penarikan kredit, pemantauan/pengawasan, hingga proses penyelesaian kredit bermasalah/restrukturisasi.

Untuk meningkatkan peran sosial dan kepedulian Bank terhadap risiko lingkungan serta sebagai salah satu wujud penerapan prinsip tanggung jawab dalam tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), Bank Mandiri telah menyusun Petunjuk Teknis Analisa Lingkungan Hidup dan Sosial dalam Pemberian Kredit yang digunakan sebagai referensi dalam melakukan analisa lingkungan pada analisa pemberian kredit. Hal ini sejalan dengan upaya yang dilakukan oleh Bank Indonesia, dimana dalam Peraturan Bank Indonesia mengenai Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum diatur bahwa penilaian prospek usaha debitur dikaitkan pula dengan upaya debitur dalam memelihara lingkungan hidup.

Secara prinsip, pengelolaan risiko kredit diterapkan pada tingkat transaksional maupun tingkat portofolio. Pada tingkat transaksional diterapkan *four - eye principle* yaitu setiap pemutusan kredit melibatkan *Business Unit* dan *Credit Risk Management Unit* secara independen untuk memperoleh keputusan yang obyektif. Mekanisme *four - eye principle* dilakukan oleh *Credit Committee* sesuai limit kewenangan dimana proses pemutusan kredit dilaksanakan melalui mekanisme Rapat Komite Kredit. *Executive Credit Officer* sebagai anggota *Credit Committee* memiliki kompetensi, kemampuan dan integritas yang tinggi sehingga proses pemberian kredit dilakukan secara obyektif, komprehensif dan hati-hati. Untuk memonitor kinerja pemegang kewenangan dalam memutus kredit, Bank telah mengembangkan *monitoring database system* pemegang kewenangan. Dengan sistem ini Bank setiap saat dapat memantau jumlah maupun kualitas kredit yang telah diputus oleh Pemegang Kewenangan, sehingga *performance* dari *Executive Credit Officer* dapat diketahui setiap waktu.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

Untuk mengidentifikasi serta mengukur tingkat risiko transaksional, sebagai bagian dari pelaksanaan *prudential banking*, Bank menggunakan *Credit Risk Tools* antara lain *Credit Rating* dan *Credit Scoring Tools, spread sheet* keuangan, Nota Analisa Kredit (NAK) yang *comprehensive* dan *Loan Monitoring System* berupa *Watch List Tools* yang telah terintegrasi dalam sistem *Integrated Processing* System (IPS)/*Loan Origination System* (LOS) secara *end to end process.*

Rating dan *Scoring system* terdiri dari *Bank Mandiri Rating System* (BMRS), *Small Medium Enterprise Scoring System* (SMESS), *Micro Banking Scoring System* (MBSS) serta *Consumer Scoring System* (*application, behaviour, collection dan anti-attrition*).

Bank telah mengembangkan dan mengimplementasikan *Rating System* untuk *"Financial Institution - Bank",* berupa *Bank Mandiri Financial Institution Rating* (BMFIR), sehingga Bank dapat melakukan identifikasi dan pengukuran risiko Bank *Counterparty* yang dapat ditoleransi dalam memberikan fasilitas *Credit Line* dan *Rating System* untuk "*Financial Institution - Non Bank*, yaitu *multifinance"*.

Sebagai upaya perbaikan pengukuran tingkat risiko transaksional, saat ini BMRS telah diimplementasikan dalam sistem untuk Kantor Luar Negeri. Bank juga telah mengembangkan *Rating System* khusus untuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sehingga Bank dapat menentukan tinggi-rendahnya risiko per individual debitur berdasarkan *risk class* (*rating*)-nya masing-masing, selain itu Bank juga telah melakukan kalibrasi terhadap model *scoring* untuk *Small Medium Enterprise* (SME) sehingga saat ini Bank memiliki 4 model pengukur risiko untuk segmen SME.

Pada triwulan IV 2014, dalam rangka menjaga konsistensi tingkat prediksi model, telah dilakukan kalibrasi atau pengembangan model. Untuk segmen *Consumer Card* telah dikembangkan model aplikasi kartu kredit pre-approved.

Untuk menunjang pengembangan model tersebut, Bank telah memiliki Pedoman Penyusunan dan Pengembangan Model *Credit Rating* dan *Credit Scoring*, yang merupakan pedoman lengkap bagi Bank dalam menyusun model *credit rating* dan *credit scoring.* Disamping hal tersebut, guna memonitor *performance model credit rating* dan *credit scoring*, Bank melakukan *review* atas hasil *scoring* dan hasil *rating* yang dilakukan oleh *Business Unit*. Dengan melakukan pemantauan dan *review* terhadap model *rating* dengan pendekatan metodologi validasi akan diketahui *performance model* secara berkesinambungan. Saat ini validasi model telah dilakukan secara internal oleh *Model Risk Validator*, yaitu unit yang *independent* dan terpisah dari pengembang model. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan kesalahan analis dalam pengukuran risiko kredit, khususnya dalam menetapkan nilai *Probability of Default* (PD) dan peringkat (*rating*) debitur. Dalam rangka pengukuran *economic capital* untuk risiko kredit serta *comply* dengan Basel II, Bank telah mengembangkan *Long Term* PD, melakukan *review* model internal untuk *Exposure at Default* (EAD) *and Lost Given Default* (LGD). Sebagai upaya pemantauan *rating and scoring* yang dikelola dalam *database,* disusun laporan *Credit Scoring Review* dan *Rating Outlook* yang diterbitkan secara triwulan dan semesteran. Laporan tersebut memuat informasi mengenai *parameter scoring* dan *rating* yang disusun menurut sektor industri. Hal ini bermanfaat bagi *Business Unit* khususnya sebagai acuan dalam menetapkan *targeted customer* dengan klasifikasi baik (*perform*), sehingga proses ekspansi kredit lebih berkualitas.

Sejalan dengan kondisi ekonomi global yang belum stabil, untuk mengidentifikasi debitur-debitur yang berpotensi mengalami kesulitan pembayaran kewajiban kredit, melalui *Loan Monitoring System*, Bank melakukan deteksi dini dengan analisa *Watch List* (*Early Warning Analysis*) terhadap seluruh kredit debitur *Corporate* dan *Commercial* dengan kolektibilitas 1 dan 2 dilakukan secara periodik setiap triwulan. Berdasarkan hasil analisa tersebut, Bank menetapkan *account strategy* dan *action plan* secara dini untuk mencegah terjadinya NPL.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

Demikian pula untuk meningkatkan upaya *monitoring* yang lebih ketat terhadap debitur *Business Banking*, telah diimplementasikan *Watch List Business Banking* dengan Metode *Individual* untuk debitur dengan limit di atas 2 (dua) miliar Rupiah (nilai penuh) dan Metode *Portfolio* untuk debitur dengan limit kredit sampai dengan 2 (dua) miliar Rupiah (nilai penuh). Dengan deteksi dini debitur *Business Banking* melalui analisa *Watch List*, pengelolaan tingkat NPL (*Non Performing Loan*) debitur *Business Banking* menjadi semakin baik.

Sebagai upaya memitigasi risiko kredit per debitur, Credit Committee menentukan struktur kredit termasuk penentuan *covenant* yang tepat sesuai kebutuhan dan kondisi debitur, sehingga kredit yang diberikan benar-benar efektif dan menguntungkan bagi debitur maupun Bank Mandiri.

Pada tingkat *portfolio*, pengelolaan risiko dilakukan dengan pendekatan *active portfolio management* yang secara proaktif memelihara diversifikasi portofolio pada tingkat optimal dengan *risk exposure* yang berada pada *risk appetite* yang ditetapkan oleh Bank. Dalam pelaksanaannya Bank menggunakan *tools Portfolio Guideline* (PG). PG terdiri dari tiga bagian yaitu *Industry Classification*, *Industry Acceptance Criteria* dan *Industry Limit*.

Industry Classification (IC) mengelompokkan sektor industri kedalam 3 kelompok berdasarkan prospek industri dan risikonya. IC digunakan Bank dalam menetapkan *target market industry*. *Tools* yang kedua adalah *Industry Acceptance Criteria* (IAC) yang merupakan kriteria dasar (kualitatif dan kuantitatif) yang menjadi *key success factors* pada suatu sektor industri tertentu. IAC digunakan Bank dalam menetapkan *targeted customer*. *Tools* ketiga adalah *Industry Limit* (IL) yang menetapkan batasan jumlah *exposure* maksimal yang dapat diberikan pada sektor industri tertentu.

PG secara mendasar mengubah konsep bisnis perkreditan dimana Bank secara proaktif memprioritaskan industri-industri yang memberikan nilai tambah secara ekonomis dan menyeleksi perusahaan atau individu terbaik pada masing-masing industri tersebut *(winner players)* yang dijadikan *targeted customer*. Dengan *proactive approach* Bank telah berhasil menarik perusahaan yang *profitable* dan bergerak di bidang industri yang prospektif. *Proactive approach* ini juga menghindari terjadinya konsentrasi risiko pada suatu industri tertentu atau debitur tertentu karena Bank secara aktif melakukan pembatasan eksposur melalui Kebijakan Limit (*Industry Limit* dan Limit Debitur). Bank telah menerapkan sebuah *Limit Management System Solution* yang terintegrasi untuk mengawasi dan mengatur *limit* dan eksposur, untuk tingkat *individual* dan *portfolio*.

PG secara rutin di *review* dan dilakukan *back testing* sehingga senantiasa relevan dan *up to date* serta memiliki *predictive value* pada tingkat yang dapat diterima. Saat ini Bank telah mereview *Industry Classification* guna memastikan bahwa klasifikasi industri dari setiap sektor sesuai dengan perkembangan terkini. Untuk mendukung penggunaan *Industry Classification*, Bank menyusun Analisa Portofolio Industri untuk memberikan gambaran mengenai *performance* portofolio Bank pada suatu sektor industri.

Selain itu, Bank menerbitkan *Portfolio Outlook* secara *ad hoc* dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja portofolio kredit. Penerbitan *Portfolio Outlook* merupakan langkah antisipasi (*early warning*) sebelum perubahan kondisi ekonomi dimaksud mempengaruhi kinerja portofolio kredit.

Sebagai bagian dari *active portfolio management,* Bank senantiasa melakukan *monitoring* perkembangan risiko portofolio kredit melalui perhitungan *credit risk profile* yang menggambarkan potensi *inherent risk* dan efektifitas *risk control system*. Bank juga melakukan *monitoring* perkembangan dan kualitas portofolio berdasarkan konsentrasi, baik per segmen bisnis, 25 debitur besar, sektor industri, wilayah, jenis produk, jenis valuta serta *risk class*. Dengan demikian Bank dapat mengambil langkah-langkah antisipatif dan mitigasi risiko secara portofolio maupun secara individu.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

Untuk memantau kualitas dan menguji elastisitas kualitas portofolio (NPL dan *Yield*) terhadap perubahan variabel-variabel ekonomi yang dapat berdampak pada kecukupan modal Bank, Bank secara rutin maupun *ad hoc* melakukan *stress test* terhadap seluruh portofolio kredit baik per kelompok debitur besar, segmen bisnis, industri maupun produk dengan berbagai *scenario*. Dengan *stress test* ini, Bank dapat memahami kemungkinan potensi negatif terhadap kinerja bisnis Bank Mandiri dan mengantisipasi lebih awal dan mengambil langkah-langkah pengendalian portofolio dan solusi yang paling optimal sebagai strategi jangka pendek maupun jangka panjang sehingga kualitas portofolio kredit dan kecukupan modal Bank terjaga dengan baik.

Dalam rangka mengembangkan secara berkesinambungan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan risiko, Bank telah membentuk *Risk Management Academy* yang memiliki 18 (delapan belas) modul yang disusun khusus untuk meningkatkan *knowledge* dan *risk awareness* karyawan.

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya

Eksposur maksimum risiko kredit disajikan setelah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya terhadap aset keuangan pada laporan posisi keuangan konsolidasian pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Giro pada Bank Indonesia	50.598.840	43.904.419
Giro pada bank lain	8.983.467	14.036.484
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	61.117.605	45.113.834
Efek-efek *)		
Pemerintah		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	208.782	597.309
Tersedia untuk dijual	253.951	114.626
Non Pemerintah		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	4.198.554	1.974.474
Tersedia untuk dijual	12.879.298	10.051.962
Dimiliki hingga jatuh tempo	7.030.776	3.003.478
Diukur pada biaya perolehan	368.852	599.563
Obligasi Pemerintah **)		
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.745.205	1.381.747
Tersedia untuk dijual	61.187.145	57.213.114
Dimiliki hingga jatuh tempo	21.195.694	22.467.976
Diukur pada biaya perolehan	875.973	712.585
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	11.651.696	7.523.929
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	19.744.804	3.737.613
Tagihan derivatif	71.044	170.878
Kredit yang diberikan		
Korporasi	171.537.913	162.334.201
Komersial dan *Business Banking*	188.999.684	157.934.782
Konsumer	63.456.545	55.521.352
Mikro dan *Retail*	34.943.158	26.242.674
Syariah	46.457.570	48.601.789
Piutang pembiayaan konsumen	5.893.135	4.511.545
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	766.524	612.154
Tagihan akseptasi	13.007.132	10.114.889
Aset lain-lain		
Pendapatan yang masih akan diterima	3.272.972	2.563.524
Piutang transaksi nasabah	1.698.106	1.777.864
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	636.502	597.376
Tagihan kepada pemegang polis	151.250	84.781
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	261.870	254
Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan	592.614	-
	793.786.661	**683.501.176**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Eksposur risiko kredit terhadap rekening administratif setelah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014	2013
Bank garansi yang diterbitkan	61.139.500	56.380.588
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan *(committed)*	33.510.008	28.830.629
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	15.100.555	15.135.211
Standby letter of credit	11.886.608	8.652.244
	121.636.671	**108.998.672**

Tabel di atas menggambarkan eksposur maksimum aset keuangan atas risiko kredit bagi Bank Mandiri dan Entitas Anak pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, tanpa memperhitungkan agunan atau pendukung kredit lainnya. Untuk aset keuangan dalam laporan posisi keuangan konsolidasian, eksposur di atas ditentukan berdasarkan nilai tercatat seperti yang diungkapkan pada laporan keuangan konsolidasian.

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit

a) Sektor geografis

Tabel berikut menggambarkan rincian eksposur kredit Bank Mandiri dan Entitas Anak pada nilai bruto (tanpa memperhitungkan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai, agunan atau pendukung kredit lainnya), yang dikategorikan berdasarkan area geografis pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013. Untuk tabel ini, Bank Mandiri dan Entitas Anak telah mengalokasikan eksposur area berdasarkan wilayah geografis dimana kantor pencatatan transaksi dilakukan.

	2014					
	Jawa Bali	Sumatera	Kalimantan	Sulawesi	Lain-lain	Jumlah
Giro pada Bank Indonesia	50.598.840	-	-	-	-	50.598.840
Giro pada bank lain	6.713.624	33	8.909	3	2.264.262	8.986.831
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	58.447.823	-	-	-	2.764.929	61.212.752
Efek – efek *)						
Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	208.782	-	-	-	-	208.782
Tersedia untuk dijual	-	-	-	-	253.951	253.951
Non Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	3.968.948	-	-	-	229.606	4.198.554
Tersedia untuk dijual	12.826.314	-	-	-	52.984	12.879.298
Dimiliki hingga jatuh tempo	7.187.494	-	-	-	-	7.187.494
Diukur pada biaya perolehan	513.913	-	-	-	-	513.913
Obligasi Pemerintah **)						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.745.205	-	-	-	-	1.745.205
Tersedia untuk dijual	61.138.371	-	-	-	48.774	61.187.145
Dimiliki hingga jatuh tempo	20.937.094	-	-	-	258.600	21.195.694
Diukur pada biaya perolehan	875.973	-	-	-	-	875.973
Tagihan lainnya transaksi perdagangan	13.037.723	-	-	-	200.244	13.237.967
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	19.786.745	-	-	-	-	19.786.745
Tagihan derivatif	68.111	-	-	-	2.933	71.044
Kredit yang diberikan						
Korporasi	122.280.812	27.566.114	8.293.468	1.634.581	18.399.392	178.174.367
Komersial dan *Business Banking*	132.977.018	35.569.769	15.559.340	8.985.522	1.953.122	195.044.771
Konsumer	49.340.611	6.835.578	3.848.116	3.827.294	853.996	64.705.595
Mikro dan *Retail*	20.705.947	8.809.805	2.530.994	3.513.790	1.389.966	36.950.502
Syariah	32.389.459	9.477.884	3.198.689	2.384.871	775.679	48.226.582
Piutang pembiayaan konsumen	3.845.389	1.484.977	429.830	327.791	-	6.087.987
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	649.050	294	4.138	130.255	-	783.737
Tagihan akseptasi	11.052.190	-	-	-	2.061.869	13.114.059

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

a) Sektor geografis (lanjutan)

	2014 (lanjutan)					
	Jawa Bali	**Sumatera**	**Kalimantan**	**Sulawesi**	**Lain-lain**	**Jumlah**
Aset lain - lain						
Pendapatan yang masih akan diterima	2.623.970	306.969	115.117	91.410	135.506	3.272.972
Piutang transaksi nasabah	1.764.202	-	-	-	-	1.764.202
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	636.502	-	-	-	-	636.502
Tagihan kepada pemegang polis	124.549	15.059	6.571	5.071	-	151.250
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	261.870	-	-	-	-	261.870
Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan	592.614	-	-	-	-	592.614
	637.299.143	**90.066.482**	**33.995.172**	**20.900.588**	**31.645.813**	**813.907.198**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

	2013					
	Jawa Bali	**Sumatera**	**Kalimantan**	**Sulawesi**	**Lain-lain**	**Jumlah**
Giro pada Bank Indonesia	43.904.419	-	-	-	-	43.904.419
Giro pada bank lain	12.600.070	3	16.257	-	1.431.745	14.048.075
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	42.488.961	-	-	-	2.730.472	45.219.433
Efek – efek *)						
Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	572.201	-	-	-	25.108	597.309
Tersedia untuk dijual	-	-	-	-	114.626	114.626
Non Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.786.910	-	-	-	187.564	1.974.474
Tersedia untuk dijual	9.776.811	-	-	-	275.525	10.052.336
Dimiliki hingga jatuh tempo	2.230.777	-	-	-	933.127	3.163.904
Diukur pada biaya perolehan	742.619	-	-	-	-	742.619
Pinjaman yang diberikan dan piutang	-	-	-	-	13.210	13.210
Obligasi Pemerintah **)						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.381.747	-	-	-	-	1.381.747
Tersedia untuk dijual	57.170.170	-	-	-	42.944	57.213.114
Dimiliki hingga jatuh tempo	22.049.132	-	-	-	418.844	22.467.976
Diukur pada biaya perolehan	712.585	-	-	-	-	712.585
Tagihan lainnya transaksi perdagangan	8.481.703	-	258	-	466.422	8.948.383
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	3.737.613	-	-	-	-	3.737.613
Tagihan derivatif	170.878	-	-	-	-	170.878
Kredit yang diberikan						
Korporasi	119.805.908	26.787.874	9.083.723	2.156.552	11.834.584	169.668.641
Komersial dan *Business Banking*	112.026.207	29.600.649	12.864.511	6.985.717	1.512.265	162.989.349
Konsumer	41.237.847	6.523.232	3.896.246	4.104.322	841.756	56.603.403
Mikro dan *Retail*	15.954.854	6.183.077	1.976.325	2.618.920	1.050.607	27.783.783
Syariah	31.899.657	11.961.106	3.286.796	2.477.604	500.110	50.125.273
Piutang pembiayaan konsumen	2.783.608	1.292.806	329.595	238.892	-	4.644.901
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	559.942	517	-	59.232	-	619.691
Tagihan akseptasi	9.248.572	-	-	-	929.798	10.178.370
Aset lain - lain						
Pendapatan yang masih akan diterima	2.051.404	263.654	98.926	73.008	76.532	2.563.524
Piutang transaksi nasabah	1.865.633	-	-	-	-	1.865.633
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	597.376	-	-	-	-	597.376
Tagihan kepada pemegang polis	66.147	11.660	3.617	3.357	-	84.781
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	254	-	-	-	-	254
	545.904.005	**82.624.578**	**31.556.254**	**18.717.604**	**23.385.239**	**702.187.680**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

a) Sektor geografis (lanjutan)

Eksposur risiko kredit atas rekening administratif adalah sebagai berikut:

	2014					
	Jawa Bali	Sumatera	Kalimantan	Sulawesi	Lain-lain	Jumlah
Rekening Administratif						
Bank garansi yang diterbitkan	59.742.968	8.152	1.417	9.250	1.451.114	61.212.901
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	24.267.611	3.269.169	670.332	605.514	4.750.373	33.562.999
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	14.110.804	-	-	-	1.057.310	15.168.114
Standby letter of credit	11.715.440	-	-	-	174.010	11.889.450
	109.836.823	**3.277.321**	**671.749**	**614.764**	**7.432.807**	**121.833.464**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

	2013					
	Jawa Bali	Sumatera	Kalimantan	Sulawesi	Lain-lain	Jumlah
Rekening Administratif						
Bank garansi yang diterbitkan	55.516.417	12.724	11.151	1.556	877.688	56.419.536
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	19.960.528	4.545.088	678.338	374.280	3.350.927	28.909.161
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	14.280.318	-	-	-	937.812	15.218.130
Standby letter of credit	8.464.320	-	-	-	188.026	8.652.346
	98.221.583	**4.557.812**	**689.489**	**375.836**	**5.354.453**	**109.199.173**

b) Sektor industri

Tabel berikut ini menggambarkan rincian eksposur kredit Bank pada nilai bruto (tanpa memperhitungkan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai, agunan atau pendukung kredit lainnya), yang dikategorikan berdasarkan sektor industri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

	2014						
	Pemerintah	Lembaga keuangan Bank	Industri	Pertanian	Jasa dunia usaha	Lain-lain	Jumlah
Giro pada Bank Indonesia	-	50.598.840	-	-	-	-	50.598.840
Giro pada bank lain	-	8.986.831	-	-	-	-	8.986.831
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	-	61.212.752	-	-	-	-	61.212.752
Efek-efek *)							
Pemerintah							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	208.782	-	-	-	-	-	208.782
Tersedia untuk dijual	253.951	-	-	-	-	-	253.951
Non Pemerintah							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	-	3.968.616	66.180	2.069	120.556	41.133	4.198.554
Tersedia untuk dijual	-	6.941.062	330.400	300.000	1.340.315	3.967.521	12.879.298
Dimiliki hingga jatuh tempo	-	4.594.409	343.496	-	1.236.995	1.012.594	7.187.494
Diukur pada biaya perolehan	-	13.021	-	-	-	500.892	513.913
Obligasi Pemerintah **)							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.745.205	-	-	-	-	-	1.745.205
Tersedia untuk dijual	61.187.145	-	-	-	-	-	61.187.145
Dimiliki hingga jatuh tempo	21.195.694	-	-	-	-	-	21.195.694
Diukur pada biaya perolehan	875.973	-	-	-	-	-	875.973
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	-	1.582.038	6.014.385	237.127	-	5.404.417	13.237.967
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	-	19.225.313	-	-	-	561.432	19.786.745
Tagihan derivatif	-	28.468	39.080	1.753	1.743	-	71.044

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

b) Sektor industri (lanjutan)

	2014 (lanjutan)						
	Pemerintah	**Lembaga keuangan Bank**	**Industri**	**Pertanian**	**Jasa dunia usaha**	**Lain-lain**	**Jumlah**
Kredit yang diberikan							
Korporasi	7.584.351	1.054.814	46.806.196	34.632.962	18.648.676	69.447.368	178.174.367
Komersial dan *Business Banking*	-	32.000	57.281.077	18.561.333	21.282.789	97.887.572	195.044.771
Konsumer	-	-	-	-	13.982.607	50.722.988	64.705.595
Mikro dan *Retail*	-	1.470.851	216.870	2.701.552	2.540.028	30.021.201	36.950.502
Syariah	949.942	1.462.598	2.559.988	2.054.577	9.062.907	32.136.570	48.226.582
Piutang pembiayaan konsumen	-	-	1.801	1.744	23.884	6.060.558	6.087.987
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	-	-	-	-	51.095	732.642	783.737
Tagihan akseptasi	-	285.554	177.222	-	-	12.651.283	13.114.059
Aset lain - lain							
Pendapatan yang masih akan diterima	85.333	989.993	334.860	112.208	147.091	1.603.487	3.272.972
Piutang transaksi nasabah	-	93.477	-	3.032	-	1.667.693	1.764.202
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	-	-	-	-	-	636.502	636.502
Tagihan kepada pemegang polis	-	-	-	-	-	151.250	151.250
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	-	261.870	-	-	-	-	261.870
Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan	-	592.614	-	-	-	-	592.614
	94.086.376	**163.395.121**	**114.171.555**	**58.608.357**	**68.438.686**	**315.207.103**	**813.907.198**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

	2013						
	Pemerintah	**Lembaga keuangan Bank**	**Industri**	**Pertanian**	**Jasa dunia usaha**	**Lain-lain**	**Jumlah**
Giro pada Bank Indonesia	-	43.904.419	-	-	-	-	43.904.419
Giro pada bank lain	-	14.048.075	-	-	-	-	14.048.075
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	-	45.219.433	-	-	-	-	45.219.433
Efek-efek *)							
Pemerintah							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	597.309	-	-	-	-	-	597.309
Tersedia untuk dijual	114.626	-	-	-	-	-	114.626
Non Pemerintah							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	-	1.676.800	54.850	5	233.675	9.144	1.974.474
Tersedia untuk dijual	-	6.344.982	2.475.980	501.040	360.404	369.930	10.052.336
Dimiliki hingga jatuh tempo	-	2.088.087	778.000	-	297.817	-	3.163.904
Diukur pada biaya perolehan	-	24.814	111.216	-	561.589	45.000	742.619
Pinjaman yang diberikan dan piutang	-	-	13.210	-	-	-	13.210
Obligasi Pemerintah **)							
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.381.747	-	-	-	-	-	1.381.747
Tersedia untuk dijual	57.213.114	-	-	-	-	-	57.213.114
Dimiliki hingga jatuh tempo	22.467.976	-	-	-	-	-	22.467.976
Diukur pada biaya perolehan	712.585	-	-	-	-	-	712.585
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	-	1.733.109	3.427.968	11.933	186.447	3.588.926	8.948.383
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	-	3.737.613	-	-	-	-	3.737.613
Tagihan derivatif	-	88.916	57.018	21.459	3.383	102	170.878
Kredit yang diberikan							
Korporasi	1.777.232	1.014.516	41.507.712	34.887.117	16.534.924	73.947.140	169.668.641
Komersial dan *Business Banking*	-	35.848	48.582.184	14.355.865	19.238.557	80.776.895	162.989.349
Konsumer	-	-	-	-	10.761.702	45.841.701	56.603.403
Mikro dan *Retail*	-	1.238.390	208.846	2.074.325	3.194.093	21.068.129	27.783.783
Syariah	-	2.715.633	2.264.009	1.640.499	9.309.522	34.195.610	50.125.273
Piutang pembiayaan konsumen	-	-	2.140	2.974	17.069	4.622.718	4.644.901
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	-	-	-	-	77.408	542.283	619.691

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

b) Sektor industri (lanjutan)

	2013 (lanjutan)						
	Pemerintah	**Lembaga keuangan Bank**	**Industri**	**Pertanian**	**Jasa dunia usaha**	**Lain-lain**	**Jumlah**
Tagihan akseptasi	-	681.664	487.461	-	-	9.009.245	10.178.370
Aset lain - lain							
Pendapatan yang masih akan diterima	32.145	121.317	289.348	119.829	128.117	1.872.768	2.563.524
Piutang transaksi nasabah	-	-	-	-	-	1.865.633	1.865.633
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	-	-	-	-	-	597.376	597.376
Tagihan kepada pemegang polis	-	-	-	-	-	84.781	84.781
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	-	254	-	-	-	-	254
	84.296.734	**124.673.870**	**100.259.942**	**53.615.046**	**60.904.707**	**278.437.381**	**702.187.680**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

Eksposur risiko kredit atas rekening administratif adalah sebagai berikut:

	2014						
	Pemerintah	**Lembaga keuangan Bank**	**Industri**	**Pertanian**	**Jasa dunia usaha**	**Lain - lain**	**Jumlah**
Rekening Administratif							
Bank garansi yang diterbitkan	35.650	22.765.829	12.783.651	114.381	291.390	25.222.000	61.212.901
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	4.544.091	4.015.754	6.168.228	1.080.620	4.334.146	13.420.160	33.562.999
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	-	-	859	-	-	15.167.255	15.168.114
Standby letter of credit	-	-	474.968	-	1.063.379	10.351.103	11.889.450
	4.579.741	**26.781.583**	**19.427.706**	**1.195.001**	**5.688.915**	**64.160.518**	**121.833.464**

	2013						
	Pemerintah	**Lembaga keuangan Bank**	**Industri**	**Pertanian**	**Jasa dunia usaha**	**Lain - lain**	**Jumlah**
Rekening Administratif							
Bank garansi yang diterbitkan	25.449	21.881.068	11.996.191	97.756	152.729	22.266.343	56.419.536
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	30.588	2.194.560	6.179.895	1.753.712	4.335.647	14.414.759	28.909.161
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	-	98.878	3.303.609	10.929	464.094	11.340.620	15.218.130
Standby letter of credit	-	-	794.207	365.100	182.127	7.310.912	8.652.346
	56.037	**24.174.506**	**22.273.902**	**2.227.497**	**5.134.597**	**55.332.634**	**109.199.173**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

c) Kualitas kredit dari aset keuangan

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, eksposur risiko kredit atas aset keuangan terbagi atas:

	2014					
	Belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai	Telah jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	Mengalami penurunan nilai	Jumlah	Cadangan kerugian penurunan nilai	Jumlah
Giro pada Bank Indonesia	50.598.840	-	-	50.598.840	-	50.598.840
Giro pada bank lain	8.983.650	-	3.181	8.986.831	(3.364)	8.983.467
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	61.166.661	-	46.091	61.212.752	(95.147)	61.117.605
Efek-efek *)						
Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	208.782	-	-	208.782	-	208.782
Tersedia untuk dijual	253.951	-	-	253.951	-	253.951
Non Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	4.198.554	-	-	4.198.554	-	4.198.554
Tersedia untuk dijual	12.879.298	-	-	12.879.298	-	12.879.298
Dimiliki hingga jatuh tempo	7.019.436	-	168.058	7.187.494	(156.718)	7.030.776
Diukur pada biaya perolehan	376.913	-	137.000	513.913	(145.061)	368.852
Obligasi Pemerintah **)						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.745.205	-	-	1.745.205	-	1.745.205
Tersedia untuk dijual	61.187.145	-	-	61.187.145	-	61.187.145
Dimiliki hingga jatuh tempo	21.195.694	-	-	21.195.694	-	21.195.694
Diukur pada biaya perolehan	875.973	-	-	875.973	-	875.973
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	8.581.064	6.689	4.650.214	13.237.967	(1.586.271)	11.651.696
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	19.786.745	-	-	19.786.745	(41.941)	19.744.804
Tagihan derivatif	71.044	-	-	71.044	-	71.044
Kredit yang diberikan						
Korporasi	167.338.622	-	10.835.745	178.174.367	(6.636.454)	171.537.913
Komersial dan *Business Banking*	184.394.981	4.069.244	6.580.546	195.044.771	(6.045.087)	188.999.684
Konsumer	59.052.537	4.185.154	1.467.904	64.705.595	(1.249.050)	63.456.545
Mikro dan *Retail*	33.628.353	1.445.316	1.876.833	36.950.502	(2.007.344)	34.943.158
Syariah	41.529.215	3.050.357	3.647.010	48.226.582	(1.769.012)	46.457.570
Piutang pembiayaan konsumen	5.644.332	361.451	82.204	6.087.987	(194.852)	5.893.135
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	718.817	34.738	30.182	783.737	(17.213)	766.524
Tagihan akseptasi	12.756.849	-	357.210	13.114.059	(106.927)	13.007.132
Aset lain-lain						
Pendapatan yang masih akan diterima	3.272.972	-	-	3.272.972	-	3.272.972
Piutang transaksi nasabah	1.697.068	-	67.134	1.764.202	(66.096)	1.698.106
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	636.502	-	-	636.502	-	636.502
Tagihan kepada pemegang polis	151.250	-	-	151.250	-	151.250
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	261.870	-	-	261.870	-	261.870
Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan	592.614	-	-	592.614	-	592.614
	770.804.937	**13.152.949**	**29.949.312**	**813.907.198**	**(20.120.537)**	**793.786.661**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

c) Kualitas kredit dari aset keuangan (lanjutan)

	2013					
	Belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai	Telah jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	Mengalami penurunan nilai	Jumlah	Cadangan kerugian penurunan nilai	Jumlah
Giro pada Bank Indonesia	43.904.419	-	-	43.904.419	-	43.904.419
Giro pada bank lain	14.043.416	-	4.659	14.048.075	(11.591)	14.036.484
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	45.151.833	-	67.600	45.219.433	(105.599)	45.113.834
Efek-efek *)						
Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	597.309	-	-	597.309	-	597.309
Tersedia untuk dijual	114.626	-	-	114.626	-	114.626
Non Pemerintah						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.974.474	-	-	1.974.474	-	1.974.474
Tersedia untuk dijual	10.052.228	-	108	10.052.336	(374)	10.051.962
Dimiliki hingga jatuh tempo	2.973.004	-	190.900	3.163.904	(160.426)	3.003.478
Diukur pada biaya perolehan	605.619	-	137.000	742.619	(143.056)	599.563
Pinjaman yang diberikan dan piutang	-	-	13.210	13.210	(13.210)	-
Obligasi Pemerintah **)						
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.381.747	-	-	1.381.747	-	1.381.747
Tersedia untuk dijual	57.213.114	-	-	57.213.114	-	57.213.114
Dimiliki hingga jatuh tempo	22.467.976	-	-	22.467.976	-	22.467.976
Diukur pada biaya perolehan	712.585	-	-	712.585	-	712.585
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	6.141.947	-	2.806.436	8.948.383	(1.424.454)	7.523.929
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	3.737.613	-	-	3.737.613	-	3.737.613
Tagihan derivatif	170.878	-	-	170.878	-	170.878
Kredit yang diberikan						
Korporasi	157.986.759	11.755	11.670.127	169.668.641	(7.334.440)	162.334.201
Komersial dan *Business Banking*	154.739.774	2.817.586	5.431.989	162.989.349	(5.054.567)	157.934.782
Konsumer	49.297.970	6.214.684	1.090.749	56.603.403	(1.082.051)	55.521.352
Mikro dan *Retail*	24.643.781	2.310.422	829.580	27.783.783	(1.541.109)	26.242.674
Syariah	45.890.795	2.063.007	2.171.471	50.125.273	(1.523.484)	48.601.789
Piutang pembiayaan konsumen	4.261.667	306.429	76.805	4.644.901	(133.356)	4.511.545
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	576.395	29.361	13.935	619.691	(7.537)	612.154
Tagihan akseptasi	9.931.266	-	247.104	10.178.370	(63.481)	10.114.889
Aset lain-lain						
Pendapatan yang masih akan diterima	2.563.524	-	-	2.563.524	-	2.563.524
Piutang transaksi nasabah	1.776.303	-	89.330	1.865.633	(87.769)	1.777.864
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	597.376	-	-	597.376	-	597.376
Tagihan kepada pemegang polis	84.781	-	-	84.781	-	84.781
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	254	-	-	254	-	254
	663.593.433	**13.753.244**	**24.841.003**	**702.187.680**	**(18.686.504)**	**683.501.176**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) Tidak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, eksposur risiko kredit atas rekening administratif terbagi atas:

	2014					
	Belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai	Telah jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	Mengalami penurunan nilai	Jumlah	Cadangan kerugian penurunan nilai	Jumlah
Rekening Administratif						
Bank garansi yang diterbitkan	48.380.352	-	12.832.549	61.212.901	(73.401)	61.139.500
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	31.949.328	-	1.613.671	33.562.999	(52.991)	33.510.008
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	13.640.852	-	1.527.262	15.168.114	(67.559)	15.100.555
Standby letter of credit	11.421.217	-	468.233	11.889.450	(2.842)	11.886.608
	105.391.749	**-**	**16.441.715**	**121.833.464**	**(196.793)**	**121.636.671**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

c) Kualitas kredit dari aset keuangan (lanjutan)

	2013					
	Belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai	Telah jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	Mengalami penurunan nilai	Jumlah	Cadangan kerugian penurunan nilai	Jumlah
RekeningAdministratif						
Bank garansi yang diterbitkan	48.299.302	-	8.120.234	56.419.536	(38.948)	56.380.588
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	28.433.865	-	475.296	28.909.161	(78.532)	28.830.629
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	13.847.770	-	1.370.360	15.218.130	(82.919)	15.135.211
Standby letter of credit	8.652.346	-	-	8.652.346	(102)	8.652.244
	99.233.283	**-**	**9.965.890**	**109.199.173**	**(200.501)**	**108.998.672**

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, rincian kualitas kredit dari aset keuangan yang belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai berdasarkan *rating* internal sebagai berikut:

	2014		
	Tidak dalam pengawasan	Dalam pengawasan	Jumlah
Aset			
Giro pada Bank Indonesia	50.598.840	-	50.598.840
Giro pada bank lain	8.983.650	-	8.983.650
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	61.166.661	-	61.166.661
Efek-efek *)			
Pemerintah			
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	208.782	-	208.782
Tersedia untuk dijual	253.951	-	253.951
NonPemerintah			
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	4.198.554	-	4.198.554
Tersedia untuk dijual	12.879.298	-	12.879.298
Dimiliki hingga jatuh tempo	6.985.688	33.748	7.019.436
Diukur pada biaya perolehan	376.913	-	376.913
Obligasi Pemerintah **)			
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.745.205	-	1.745.205
Tersedia untuk dijual	61.187.145	-	61.187.145
Dimiliki hingga jatuh tempo	21.195.694	-	21.195.694
Diukur pada biaya perolehan	875.973	-	875.973
Tagihan lainnya -transaksi perdagangan	5.559.651	3.021.413	8.581.064
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	19.786.745	-	19.786.745
Tagihan derivatif	71.044	-	71.044
Kredit yang diberikan			
Korporasi	146.874.797	20.463.825	167.338.622
Komersial dan *Business Banking*	172.979.056	11.415.925	184.394.981
Konsumer	59.051.893	644	59.052.537
Mikro dan *Retail*	33.628.344	9	33.628.353
Syariah	40.918.294	610.921	41.529.215
Piutang pembiayaan konsumen	2.971.623	2.672.709	5.644.332
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	437.508	281.309	718.817
Tagihan akseptasi	11.317.695	1.439.154	12.756.849
Aset lain-lain			
Pendapatan yang masih akan diterima	3.272.972	-	3.272.972
Piutang transaksi nasabah	1.697.068	-	1.697.068
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	636.502	-	636.502
Tagihan kepada pemegang polis	151.250	-	151.250
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	261.870	-	261.870
Tagihan atas Obligasi Pemerintah yang diagunkan	592.614	-	592.614
Jumlah	**730.865.280**	**39.939.657**	**770.804.937**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

c) Kualitas kredit dari aset keuangan (lanjutan)

	2013		
	Tidak dalam pengawasan	Dalam pengawasan	Jumlah
Aset			
Giro pada Bank Indonesia	43.904.419	-	43.904.419
Giro pada bank lain	14.043.416	-	14.043.416
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	45.151.833	-	45.151.833
Efek-efek *)			
Pemerintah			
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	597.309	-	597.309
Tersedia untuk dijual	114.626	-	114.626
NonPemerintah			
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.974.474	-	1.974.474
Tersedia untuk dijual	10.052.228	-	10.052.228
Dimiliki hingga jatuh tempo	2.959.365	13.639	2.973.004
Diukur pada biaya perolehan	605.619	-	605.619
Pinjaman yang diberikan dan piutang	-	-	-
Obligasi Pemerintah **)			
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.381.747	-	1.381.747
Tersedia untuk dijual	57.213.114	-	57.213.114
Dimiliki hingga jatuh tempo	22.467.976	-	22.467.976
Diukur pada biaya perolehan	712.585	-	712.585
Tagihan lainnya -transaksi perdagangan	5.159.351	982.596	6.141.947
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	3.737.613	-	3.737.613
Tagihan derivatif	170.878	-	170.878
Kredit yang diberikan			
Korporasi	142.472.699	15.514.060	157.986.759
Komersial dan *Business Banking*	145.537.095	9.202.679	154.739.774
Konsumer	49.297.970	-	49.297.970
Mikro dan *Retail*	24.643.781	-	24.643.781
Syariah	45.890.795	-	45.890.795
Piutang pembiayaan konsumen	2.080.847	2.180.820	4.261.667
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	399.827	176.568	576.395
Tagihan akseptasi	8.712.777	1.218.489	9.931.266
Aset lain-lain			
Pendapatan yang masih akan diterima	2.563.524	-	2.563.524
Piutang transaksi	1.776.303	-	1.776.303
Tagihan terkait dengan transaksi ATM dan kartu kredit	597.376	-	597.376
Tagihan kepada pemegang polis	84.781	-	84.781
Penjualan efek-efek yang masih harus diterima	254	-	254
Jumlah	**634.304.582**	**29.288.851**	**663.593.433**

*) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.
**) TIdak termasuk Obligasi Pemerintah yang merupakan investasi dari pemegang polis *unit-linked* Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, rincian kualitas kredit dari rekening administratif yang belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai berdasarkan *rating* internal sebagai berikut:

	2014		
	Tidak dalam pengawasan	Dalam pengawasan	Jumlah
Rekening Administratif			
Bank garansi yang diterbitkan	46.577.539	1.802.813	48.380.352
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	31.614.464	334.864	31.949.328
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	11.342.399	2.298.453	13.640.852
Standby letter of credit	10.734.006	687.211	11.421.217
	100.268.408	**5.123.341**	**105.391.749**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

c) Kualitas kredit dari aset keuangan (lanjutan)

	2013		
	Tidak dalam pengawasan	Dalam pengawasan	Jumlah
Rekening Administratif			
Bank garansi yang diterbitkan	47.709.398	589.904	48.299.302
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	27.870.525	563.340	28.433.865
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	11.689.200	2.158.570	13.847.770
Standby letter of credit	8.371.796	280.550	8.652.346
	95.640.919	**3.592.364**	**99.233.283**

Penjelasan pembagian kualitas kredit yang diberikan yang belum jatuh tempo atau tidak mengalami penurunan nilai adalah:

- Tidak dalam pengawasan (*monitoring*)
  Tidak terdapat keraguan atas pengembalian aset keuangan;

- Dalam pengawasan (*monitoring*)

  Bank Mandiri:
  Terdapat pertimbangan tertentu terkait dengan kemampuan nasabah dalam melakukan pembayaran pada saat jatuh tempo. Namun, sampai dengan tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 belum terdapat keterlambatan dalam pembayaran cicilan pokok dan bunga pada saat jatuh temponya. Termasuk dalam jumlah tersebut adalah *credit exposure* atas efek-efek (wesel ekspor), tagihan lainnya - transaksi perdagangan dan tagihan akseptasi dengan kolektibilitas Bank Indonesia 2 tanpa memiliki tunggakan per 31 Desember 2014 dan 2013.

  Entitas Anak:
  Merupakan aset keuangan yang pernah mengalami tunggakan sebelumnya, akan tetapi tidak terdapat tunggakan per tanggal 31 Desember 2014 dan 2013.

Analisa umur aset keuangan yang telah jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

	2014			
	1 - 30 hari	31 - 60 hari	61 - 90 hari	Jumlah
Aset				
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	6.689	-	-	6.689
Kredit yang diberikan				
Korporasi	-	-	-	-
Komersial dan *Business Banking*	2.303.730	845.899	919.615	4.069.244
Konsumer	2.986.310	701.251	497.593	4.185.154
Mikro dan *Retail*	643.855	427.955	373.506	1.445.316
Syariah	1.913.840	509.640	626.877	3.050.357
Piutang pembiayaan konsumen	246.687	83.539	31.225	361.451
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	31.098	2.492	1.148	34.738
	8.132.209	**2.570.776**	**2.449.964**	**13.152.949**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(i) Eksposur maksimum risiko kredit tanpa memperhitungkan agunan dan pendukung kredit lainnya (lanjutan)

Konsentrasi risiko aset keuangan dengan eksposur risiko kredit (lanjutan)

c) Kualitas kredit dari aset keuangan (lanjutan)

	2013			
	1 - 30 hari	31 - 60 hari	61 - 90 hari	Jumlah
Aset				
Kredit yang diberikan				
Korporasi	11.755	-	-	11.755
Komersial dan *Business Banking*	1.757.189	540.986	519.411	2.817.586
Konsumer	5.099.735	638.381	476.568	6.214.684
Mikro dan *Retail*	1.727.348	306.227	276.847	2.310.422
Syariah	1.143.850	277.571	641.586	2.063.007
Piutang pembiayaan konsumen	215.377	65.433	25.619	306.429
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	24.892	538	3.931	29.361
	9.980.146	**1.829.136**	**1.943.962**	**13.753.244**

(ii) Kredit

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, rincian kredit yang diberikan yang mengalami penurunan nilai beserta cadangan kerugian penurunan nilainya berdasarkan kelas aset sebagai berikut:

	2014					
	Korporasi	Komersial dan *Business Banking*	Konsumer	*Mikro* dan *Retail*	Syariah	Jumlah
Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)						
Nilai Bruto	8.945.903	4.807.554	-	19.794	930.689	14.703.940
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)	(6.379.260)	(2.901.267)	-	(19.762)	(443.733)	(9.744.022)
Nilai tercatat	2.566.643	1.906.287	-	32	486.956	4.959.918
Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)						
Nilai Bruto	1.889.842 *)	1.772.992 *)	1.467.904	1.857.039	2.716.321	9.704.098
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(2.868)	(863.302)	(622.985)	(729.128)	(837.578)	(3.055.861)
Nilai tercatat	1.886.974	909.690	844.919	1.127.911	1.878.743	6.648.237
Jumlah Nilai Bruto	10.835.745	6.580.546	1.467.904	1.876.833	3.647.010	24.408.038
Jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(6.382.128)	(3.764.569)	(622.985)	(748.890)	(1.281.311)	(12.799.883)
Jumlah nilai tercatat	**4.453.617**	**2.815.977**	**844.919**	**1.127.943**	**2.365.699**	**11.608.155**

*) Merupakan debitur restrukturisasi dan kredit bermasalah yang telah dievaluasi secara individual akan tetapi tidak dibutuhkan CKPN sehingga kemudian dievaluasi secara kolektif.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(ii) Kredit (lanjutan)

	2013					
	Korporasi	Komersial dan *Business Banking*	Konsumer	*Mikro* dan *Retail*	Syariah	Jumlah
Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)						
Nilai Bruto	9.132.532	3.899.302	-	20.900	-	13.052.734
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)	(7.055.726)	(2.507.298)	-	(19.979)	-	(9.583.003)
Nilai tercatat	2.076.806	1.392.004	-	921	-	3.469.731
Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)						
Nilai Bruto	2.537.595 *)	1.532.687 *)	1.090.749	808.680	2.171.471	8.141.182
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.469)	(732.782)	(488.084)	(471.680)	(920.583)	(2.617.598)
Nilai tercatat	2.533.126	799.905	602.665	337.000	1.250.888	5.523.584
Jumlah Nilai Bruto	11.670.127	5.431.989	1.090.749	829.580	2.171.471	21.193.916
Jumlah Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(7.060.195)	(3.240.080)	(488.084)	(491.659)	(920.583)	(12.200.601)
Jumlah nilai tercatat	**4.609.932**	**2.191.909**	**602.665**	**337.921**	**1.250.888**	**8.993.315**

*) Merupakan debitur restrukturisasi dan kredit bermasalah yang telah dievaluasi secara individual akan tetapi tidak dibutuhkan CKPN sehingga kemudian dievaluasi secara kolektif.

(iii) Giro pada bank lain

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)*)	Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)	Jumlah
Rupiah	278.081	-	278.081
Mata uang asing	8.705.569	3.181	8.708.750
Jumlah	8.983.650	3.181	8.986.831
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(183)	(3.181)	(3.364)
	8.983.467	**-**	**8.983.467**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)*)	Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)	Jumlah
Rupiah	201.729	-	201.729
Mata uang asing	13.841.687	4.659	13.846.346
Jumlah	14.043.416	4.659	14.048.075
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(6.932)	(4.659)	(11.591)
	14.036.484	**-**	**14.036.484**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(iv) Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)*)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)**	**Jumlah**
Rupiah:			
Bank Indonesia	25.211.529	-	25.211.529
Call money	6.866.000	-	6.866.000
Deposito berjangka	3.773.340	-	3.773.340
Tabungan	1.055	-	1.055
Jumlah Rupiah	35.851.924	-	35.851.924
Mata uang asing:			
Bank Indonesia	17.524.775	-	17.524.775
Call money	5.824.715	45.053	5.869.768
Penempatan "*Fixed Term*"	1.956.676	1.038	1.957.714
Deposito berjangka	8.571	-	8.571
Jumlah mata uang asing	25.314.737	46.091	25.360.828
Jumlah	61.166.661	46.091	61.212.752
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(49.056)	(46.091)	(95.147)
	61.117.605	**-**	**61.117.605**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)*)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)**	**Jumlah**
Rupiah:			
Bank Indonesia	18.795.721	-	18.795.721
Call money	2.785.000	-	2.785.000
Deposito berjangka	2.106.101	-	2.106.101
Tabungan	1.373	-	1.373
Jumlah Rupiah	23.688.195	-	23.688.195
Mata uang asing:			
Bank Indonesia	15.821.000	-	15.821.000
Call money	3.751.527	66.079	3.817.606
Penempatan *"FixedTerm"*	1.879.969	1.521	1.881.490
Deposito berjangka	11.142	-	11.142
Jumlah mata uang asing	21.463.638	67.600	21.531.238
Jumlah	45.151.833	67.600	45.219.433
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(37.999)	(67.600)	(105.599)
	45.113.834	**-**	**45.113.834**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(v) Efek-efek

	2014		
	Tidak mengalami penurunan Nilai (dievaluasi secara kolektif)*))**	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)*)**)**	**Jumlah**
Pemerintah			
Rupiah:			
Obligasi	208.782	-	208.782
Mata uang asing:			
Treasury bills	253.951	-	253.951
Jumlah Pemerintah	462.733	-	462.733
Non Pemerintah			
Rupiah:			
Investasi pada unit reksa dana	6.120.964	-	6.120.964
Sertifikat Bank Indonesia	5.159.650	-	5.159.650
Obligasi	4.656.797	86.960	4.743.757
Medium term notes	1.598.085	-	1.598.085
Obligasi Syariah Perusahaan	358.980	137.000	495.980
Negotiable Certificate of Deposit	361.690	-	361.690
Saham	175.974	-	175.974
Wesel ekspor	145.638	160	145.798
Jumlah Rupiah	18.577.778	224.120	18.801.898
Mata uang asing:			
Obligasi	4.687.897	-	4.687.897
Wesel ekspor	978.920	80.938	1.059.858
Treasury bills	229.606	-	229.606
Jumlah mata uang asing	5.896.423	80.938	5.977.361
Jumlah non Pemerintah	24.474.201	305.058	24.779.259
Jumlah	24.936.934	305.058	25.241.992
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(18.066)	(283.713)	(301.779)
	24.918.868	**21.345**	**24.940.213**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.
**) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis unit-linked Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

	2013		
	Tidak mengalami penurunan Nilai (dievaluasi secara kolektif)*))**	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)*)**)**	**Jumlah**
Pemerintah			
Rupiah:			
Obligasi	572.200	-	572.200
Mata uang asing:			
Treasury bills	139.735	-	139.735
Jumlah Pemerintah	711.935	-	711.935
Non Pemerintah			
Rupiah:			
Investasi pada unit reksa dana	6.430.396	-	6.430.396
Obligasi	3.444.560	86.768	3.531.328
Obligasi Syariah Perusahaan	593.841	137.000	730.841
Medium term notes	601.040	-	601.040
Wesel ekspor	157.068	23.695	180.763
Sertifikat Bank Indonesia	134.766	-	134.766
Saham	479	-	479
Jumlah Rupiah	11.362.150	247.463	11.609.613
Mata uang asing:			
Wesel ekspor	1.708.827	80.437	1.789.264
Obligasi	2.346.785	13.210	2.359.995
Treasury bills	187.563	-	187.563
Saham	-	108	108
Jumlah mata uang asing	4.243.175	93.755	4.336.930
Jumlah non Pemerintah	15.605.325	341.218	15.946.543
Jumlah	16.317.260	341.218	16.658.478
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(16.246)	(300.820)	(317.066)
	16.301.014	**40.398**	**16.341.412**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.
**) Tidak termasuk efek-efek yang merupakan investasi dari pemegang polis unit-linked Entitas Anak yang tidak memiliki risiko kredit.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(vi) Tagihan lainnya transaksi perdagangan

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)*)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)**	**Jumlah**
Rupiah:			
Usance L/C payable at sight	943.156	52.451	995.607
Lain - lain	2.096.922	2.987.568	5.084.490
Jumlah Rupiah	3.040.078	3.040.019	6.080.097
Mata uang asing:			
Usance L/C payable at sight	4.348.509	607.131	4.955.640
Lain - lain	1.199.166	1.003.064	2.202.230
Jumlah mata uang asing	5.547.675	1.610.195	7.157.870
Jumlah	8.587.753	4.650.214	13.237.967
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(27.559)	(1.558.712)	(1.586.271)
	8.560.194	**3.091.502**	**11.651.696**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)*)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)**	**Jumlah**
Rupiah:			
Usance L/C payable at sight	672.234	28.485	700.719
Lain - lain	2.294.038	1.486.839	3.780.877
Jumlah Rupiah	2.966.272	1.515.324	4.481.596
Mata uang asing:			
Usance L/C payable at sight	2.041.602	373.307	2.414.909
Lain - lain	1.134.073	917.805	2.051.878
Jumlah mata uang asing	3.175.675	1.291.112	4.466.787
Jumlah	6.141.947	2.806.436	8.948.383
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(18.322)	(1.406.132)	(1.424.454)
	6.123.625	**1.400.304**	**7.523.929**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(vii) Tagihan akseptasi

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)**	**Jumlah**
Rupiah	818.961	119.046	938.007
Mata uang asing	11.937.888	238.164	12.176.052
Jumlah	12.756.849	357.210	13.114.059
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(39.894)	(67.033)	(106.927)
	12.716.955	**290.177**	**13.007.132**

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)**	**Jumlah**
Rupiah	650.861	81.296	732.157
Mata uang asing	9.280.405	165.808	9.446.213
Jumlah	9.931.266	247.104	10.178.370
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(35.388)	(28.093)	(63.481)
	9.895.878	**219.011**	**10.114.889**

(viii) Piutang pembiayaan konsumen

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)**	**Jumlah**
Rupiah	6.005.783	82.204	6.087.987
Mata uang asing	-	-	-
Jumlah	6.005.783	82.204	6.087.987
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(162.460)	(32.392)	(194.852)
	5.843.323	**49.812**	**5.893.135**

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)**	**Jumlah**
Rupiah	4.568.096	76.805	4.644.901
Mata uang asing	-	-	-
Jumlah	4.568.096	76.805	4.644.901
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(107.346)	(26.010)	(133.356)
	4.460.750	**50.795**	**4.511.545**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(ix) Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)**	**Jumlah**
Rupiah			
Obligasi	18.528.319	-	18.528.319
SBSN	696.994	-	696.994
Saham	561.432	-	561.432
Jumlah	19.786.745	-	19.786.745
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(41.941)	-	(41.941)
	19.744.804	**-**	**19.744.804**

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)**	**Jumlah**
Rupiah			
Obligasi	3.109.940	-	3.109.940
SBSN	418.390	-	418.390
Saham	209.283	-	209.283
Jumlah	3.737.613	-	3.737.613
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	-	-	-
	3.737.613	**-**	**3.737.613**

(x) Investasi bersih dalam sewa pembiayaan

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)**	**Jumlah**
Rupiah	753.555	30.182	783.737
Mata uang asing	-	-	-
Jumlah	753.555	30.182	783.737
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(6.492)	(10.721)	(17.213)
	747.063	**19.461**	**766.524**

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)	**Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara kolektif)**	**Jumlah**
Rupiah	605.756	13.935	619.691
Mata uang asing	-	-	-
Jumlah	6051.756	13.935	619.691
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.161)	(3.376)	(7.537)
	601.595	**10.559**	**612.154**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

A. Risiko Kredit (lanjutan)

(xi) Estimasi kerugian atas komitmen dan kontinjensi

	2014		
	Tidak mengalami penurunan nilai*) **)	Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)	Jumlah
Rupiah:			
Bank garansi yang diterbitkan	17.131.168	9.722.545	26.853.713
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan *(committed)*	25.054.519	1.461.962	26.516.481
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan	1.532.352	580.055	2.112.407
Standby letters of credit	1.633.091	76.283	1.709.374
Jumlah Rupiah	45.351.130	11.840.845	57.191.975
Mata uang asing:			
Bank garansi yang diterbitkan	31.249.184	3.110.004	34.359.188
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	6.894.809	151.709	7.046.518
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan	12.108.500	947.207	13.055.707
Standby letters of credit	9.788.126	391.950	10.180.076
Jumlah mata uang asing	60.040.619	4.600.870	64.641.489
Jumlah	105.391.749	16.441.715	121.833.464
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(12.515)	(184.278)	(196.793)
	105.379.234	**16.257.437**	**121.636.671**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI).
**) Termasuk saldo sebesar Rp105.585 yang merupakan klasifikasi "dalam perhatian khusus" sesuai PBI dan CKPN dihitung secara kolektif sebesar Rp12.515.

	2013		
	Tidak mengalami penurunan nilai*) **)	Mengalami penurunan nilai (dievaluasi secara individual)	Jumlah
Rupiah:			
Bank garansi yang diterbitkan	17.488.468	6.289.497	23.777.965
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan *(committed)*	23.108.797	394.720	23.503.517
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan	2.173.772	865.481	3.039.253
Standby letters of credit	1.626.837	-	1.626.837
Jumlah Rupiah	44.397.874	7.549.698	51.947.572
Mata uang asing:			
Bank garansi yang diterbitkan	30.810.835	1.830.736	32.641.571
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	5.325.068	80.576	5.405.644
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan	11.673.997	504.880	12.178.877
Standby letters of credit	7.025.509	-	7.025.509
Jumlah mata uang asing	54.835.409	2.416.192	57.251.601
Jumlah	99.233.283	9.965.890	109.199.173
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(6.847)	(193.654)	(200.501)
	99.226.436	**9.772.236**	**108.998.672**

*) Termasuk aset keuangan Entitas Anak yang bergerak dalam bidang perbankan syariah yang dievaluasi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI).
**) Termasuk saldo sebesar Rp38.979 yang merupakan klasifikasi "dalam perhatian khusus" sesuai PBI dan CKPN dihitung secara kolektif sebesar Rp6.847.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas

(i) Manajemen Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah potensi kerugian yang timbul akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi liabilitas pada jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank. Likuiditas Bank dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, liabilitas kepada *counterparty* dan komitmen kredit kepada debitur. Risiko likuiditas juga disebabkan oleh ketidakmampuan Bank untuk menyediakan likuiditas dengan harga wajar yang akan berdampak kepada profitabilitas dan modal Bank.

Untuk mengukur besarnya risiko likuiditas, Bank menggunakan beberapa indikator, antara lain adalah *Primary Reserve Ratio* (rasio Giro Wajib Minimum dan Kas), *Secondary Reserve* (cadangan likuiditas), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) dan ketergantungan terhadap pendanaan nasabah besar. Giro Wajib Minimum (GWM) adalah simpanan minimum yang wajib dipelihara oleh Bank dalam bentuk saldo rekening giro pada Bank Indonesia atau surat berharga yang besarnya ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar persentase tertentu dari Dana Pihak Ketiga (DPK).

Pada tanggal 31 Desember 2014, posisi GWM Primer Rupiah adalah sebesar 8,00% dari total dana pihak ketiga Rupiah, sesuai dengan limit yang telah ditetapkan, sedangkan untuk cadangan GWM LDR adalah sebesar 0,00% dan GWM Sekunder Rupiah adalah sebesar 17,74% dari total dana pihak ketiga Rupiah (Bank Mandiri saja). Sementara untuk valuta asing, Bank memelihara GWM sebesar 8,49% dari total dana pihak ketiga valuta asing sesuai dengan limit yang ditetapkan (Bank Mandiri saja).

Secondary reserve (cadangan likuiditas) adalah alat likuid Bank pendukung *primary reserve* dengan fungsi sebagai cadangan likuiditas terhadap kebutuhan dana yang tidak terjadwal. Dalam mengelola *Secondary Reserve*, Bank memiliki batasan cadangan likuiditas dalam bentuk limit *safety level*, yaitu proyeksi cadangan likuiditas Bank untuk 3 bulan ke depan. Pada tanggal 31 Desember 2014, cadangan likuiditas berada di atas *safety level* (tidak diaudit).

LDR merupakan rasio kredit yang diberikan kepada pihak ketiga terhadap dana pihak ketiga dalam valuta Rupiah dan valuta asing. LDR digunakan untuk melihat seberapa besar sumber dana yang berasal dari dana masyarakat, yang secara kontraktual umumnya berjangka pendek, digunakan untuk membiayai aset berupa kredit yang umumnya tidak likuid. Pada tanggal 31 Desember 2014, LDR Bank Mandiri sebesar 82,02%.

Kondisi likuiditas Bank di masa mendatang diproyeksikan melalui metodologi *liquidity gap*, yang merupakan *maturity mismatch* antara komponen - komponen aset dan liabilitas (termasuk *off balance sheet*), yang disusun ke dalam periode waktu (*time bucket*) berdasarkan *contractual maturity* ataupun *behavioral maturity*. Pada tanggal 31 Desember 2014, proyeksi likuiditas Bank sampai dengan 12 bulan ke depan berada dalam posisi surplus. Saat ini Bank sudah mempersiapkan diri dalam rangka menghadapi kemungkinan bertambah ketatnya likuiditas pasar akibat tren peningkatan suku bunga.

Untuk mengetahui dampak perubahan faktor pasar maupun faktor internal pada kondisi ekstrim (krisis) terhadap kondisi likuiditas, Bank melakukan *stress-testing* risiko likuiditas secara berkala. Hasil *stress-testing* yang telah dilakukan pada Triwulan IV tahun 2014 telah dipaparkan kepada Manajemen dan Komite Pemantau Risiko. Hasil *stress-testing* menunjukkan bahwa Bank dapat bertahan pada kondisi krisis likuiditas. Bank memiliki *Liquidity Contingency Plan* (LCP) yang meliputi strategi pendanaan dan strategi *pricing* antara lain pinjaman pasar uang, *repo*, pinjaman bilateral, FX *swap*, penjualan surat berharga, maupun strategi pendanaan dan strategi *pricing*. Dalam LCP, penetapan kondisi likuiditas dan strategi-strategi pendanaan telah mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan RisikoLikuiditas (lanjutan)

(i) Manajemen Risiko Likuiditas (lanjutan)

Dalam rangka mengantisipasi dampak krisis di kawasan Eropa terhadap kondisi likuiditas dan bisnis Bank baik secara langsung maupun tidak langsung, Bank telah menetapkan pengaktifan *Business Command Center* (BCC) guna mengelola dan memantau secara intensif kondisi likuiditas dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) valuta asing. Dalam menjalankan fungsinya, BCC mengelola kecukupan likuiditas dan LDR valas melalui penyediaan likuiditas valas untuk pencairan kredit secara selektif dan memonitor pergerakan sumber dana valas secara harian. Dengan demikian cadangan likuiditas valas dapat dipertahankan di atas batas minimal cadangan likuiditas dan batasan LDR. Disamping itu, BCC juga mengkoordinir program peningkatan sumber dana valas yang murah dan stabil.

Untuk meningkatkan kewaspadaan terhadap kondisi ekonomi yang kurang stabil, baik karena kondisi krisis di kawasan Eropa maupun karena berbagai *issue* di dalam negeri, BCC juga memonitor indikator - indikator eksternal diantaranya: nilai tukar USD/IDR, *Credit Default Swap* (CDS) 5 tahun Indonesia, *Spread* antara ROI 5 tahun dibandingkan UST 5 tahun, Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG), Suku bunga Rupiah dan USD *interbank*, *Non Delivery Forward* (NDF) USD/IDR 1M serta informasi pasar yang terkini.

Semenjak pengaktifan BCC tersebut, cadangan likuiditas valas Bank dapat dikendalikan di atas batasan dan realisasi LDR Valas pada level maksimum 85%.

Pelaporan jatuh tempo pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, didasarkan pada jangka waktu yang tersisa sejak tanggal-tanggal tersebut. Secara historis, terdapat bagian dari simpanan dalam jumlah yang cukup besar yang diperpanjang pada saat jatuh tempo. Selain itu, jika terdapat keperluan likuiditas, Obligasi Pemerintah (portofolio diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan tersedia untuk dijual) dapat dicairkan dengan menjual atau menggunakannya sebagai jaminan dalam pasar antar bank. Langkah yang diambil oleh Bank sehubungan dengan *maturity gap* antara aset dan liabilitas moneter adalah dengan menetapkan *gap limit* yang disesuaikan dengan kemampuan Bank Mandiri dan Entitas Anak untuk memperoleh likuiditas segera.

Pelaporan jatuh tempo aset dan liabilitas keuangan dengan metode arus kas *"discounted"* adalah sebagai berikut:

	2014							
Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai kontrak jatuh tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Aset								
Giro pada Bank Indonesia	50.598.840	-	50.598.840	-	-	-	-	-
Giro pada bank lain - bruto	8.986.831	-	8.986.831	-	-	-	-	-
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	61.212.752	47.146	58.248.141	2.457.422	440.043	20.000	-	-
Efek-efek -bruto	40.766.937	17.323.194	2.075.531	1.976.050	3.580.668	4.495.210	4.762.028	6.554.256
Obligasi Pemerintah	86.153.906	-	-	-	1.052.579	2.711.475	28.914.851	53.475.001
Tagihan lainnya transaksi perdagangan -bruto	13.237.967	-	2.302.838	5.404.823	4.393.521	130.434	-	1.006.351
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali -bruto	19.786.745	-	19.221.736	224.907	190.341	149.761	-	-
Tagihan derivatif - bruto	71.044	-	27.868	28.901	7.070	-	7.205	-
Kredit yang diberikan - bruto	523.101.817	-	63.912.709	43.218.783	51.880.300	80.924.119	85.845.374	197.320.532
Piutang pembiayaan konsumen -bruto	6.087.987	-	179.792	363.226	545.443	1.054.396	3.212.860	732.270
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan -bruto	783.737	-	32.984	66.067	98.344	179.153	373.401	33.788
Tagihan akseptasi - bruto	13.114.059	-	3.498.731	4.810.239	4.795.894	9.195	-	-
Aset lain - lain -bruto	6.679.410	151.250	3.684.510	351.280	226.860	268.479	496.661	1.500.370
	830.582.032	**17.521.590**	**212.770.511**	**58.901.698**	**67.211.063**	**89.942.222**	**123.612.380**	**260.622.568**
Cadangan kerugian penurunan nilai	(20.120.537)							
Jumlah	**810.461.495**							

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(i) Manajemen Risiko Likuiditas (lanjutan)

Pelaporan jatuh tempo aset dan liabilitas keuangan dengan metode arus kas *"discounted"* adalah sebagai berikut (lanjutan):

2014 (lanjutan)

Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai kontrak jatuh tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Liabilitas								
Simpanan nasabah								
Giro	128.053.558	-	128.053.558	-	-	-	-	-
Tabungan	231.461.256	-	231.461.256	-	-	-	-	-
Deposito berjangka	223.934.097	-	145.211.535	56.898.704	15.368.405	5.657.460	797.993	-
Simpanan dari bank lain								
Giro dan tabungan	3.499.062	-	3.499.062	-	-	-	-	-
Interbank call money	2.892.000	-	2.737.188	154.812	-	-	-	-
Deposito berjangka	11.140.783	-	10.586.175	490.735	14.988	48.885	-	-
Liabilitas atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	6.112.589	-	2.107.718	1.483.760	-	-	-	2.521.111
Liabilitas derivatif	157.055	-	46.978	62.934	4.111	8.871	34.161	-
Liabilitas akseptasi	13.114.059	-	3.498.731	4.810.239	4.795.894	9.195	-	-
Efek-efek yang diterbitkan	2.009.625	-	85.256	199.966	149.884	-	900.007	674.512
Beban yang masih harus dibayar	3.880.273	161.512	3.652.683	8.562	48.447	9.069	-	-
Liabilitas lain-lain	5.723.644	13.716	2.997.615	1.915.585	796.728	-	-	-
Pinjaman yang diterima	24.227.104	-	1.109.324	292.942	2.199.999	3.547.707	16.147.167	929.965
Pinjaman subordinasi	3.746.574	-	7.192	10.652	-	17.845	3.538.259	172.626
	659.951.679	**175.228**	**535.054.271**	**66.328.891**	**23.378.456**	**9.299.032**	**21.417.587**	**4.298.214**
Perbedaan jatuh tempo	**170.630.353**	**17.346.362**	**(322.283.760)**	**(7.427.193)**	**43.832.607**	**80.643.190**	**102.194.793**	**256.324.354**
Posisi neto setelah cadangan kerugian penurunan nilai	**150.509.816**							

2013

Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai kontrak jatuh tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Aset								
Giro pada Bank Indonesia	43.904.419	-	43.904.419	-	-	-	-	-
Giro pada bank lain - bruto	14.048.075	-	14.043.416	-	-	-	4.659	-
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain - bruto	45.219.433	1.373	43.954.749	739.262	451.449	5.000	67.600	-
Efek-efek - bruto	27.119.614	11.320.938	1.532.767	656.046	849.961	1.804.544	5.907.151	5.048.207
Obligasi Pemerintah	82.227.428	-	-	1.676.924	2.193.940	2.331.306	15.595.465	60.429.793
Tagihan lainnya transaksi perdagangan - bruto	8.948.383	-	2.134.816	3.418.925	2.360.346	42.881	-	991.415
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali - bruto	3.737.613	-	3.528.330	-	209.283	-	-	-
Tagihan derivatif - bruto	170.878	-	67.411	60.427	11.993	21.143	9.904	-
Kredit yang diberikan - bruto	467.170.449	-	26.757.680	41.825.558	43.556.313	84.188.905	70.729.092	200.112.901
Piutang pembiayaan konsumen - bruto	4.644.901	-	155.548	309.232	446.017	857.443	2.481.137	395.524
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan - bruto	619.691	-	26.846	55.598	74.402	146.742	316.103	-
Tagihan akseptasi - bruto	10.178.370	-	3.262.723	3.743.463	2.859.445	312.739	-	-
Aset lain-lain - bruto	5.111.568	84.781	3.244.665	222.017	179.813	349.634	354.286	676.372
	713.100.822	**11.407.092**	**142.613.370**	**52.707.452**	**53.192.962**	**90.060.337**	**95.465.397**	**267.654.212**
Cadangan kerugian penurunan nilai	(18.686.504)							
Jumlah	**694.414.318**							
Liabilitas								
Simpanan nasabah								
Giro	123.427.649	-	123.427.649	-	-	-	-	-
Tabungan	216.017.610	-	216.017.610	-	-	-	-	-
Deposito berjangka	169.550.997	-	124.058.734	29.183.396	7.783.782	8.272.470	252.615	-
Simpanan dari bank lain								
Giro dan tabungan	3.053.019	-	3.053.019	-	-	-	-	-
Interbank call money	1.280.850	-	1.280.850	-	-	-	-	-
Deposito berjangka	8.109.444	-	7.150.699	896.650	16.325	45.170	600	-
Liabilitas atas Efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	4.656.149	-	2.123.705	-	-	-	-	2.532.444
Liabilitas derivatif	226.168	-	62.858	98.005	40.247	25.058	-	-
Liabilitas akseptasi	10.178.370	-	3.262.723	3.743.463	2.859.445	312.739	-	-
Efek-efek yang diterbitkan	1.779.597	-	105.862	-	349.715	-	749.392	574.628
Beban yang masih harus dibayar	3.326.475	113.360	3.148.459	45.042	17.266	2.348	-	-
Liabilitas lain-lain	4.693.648	35.395	2.273.207	2.101.919	283.127	-	-	-
Pinjaman yang diterima	15.997.188	-	840.767	585.742	124.091	580.520	12.145.813	1.720.255
Pinjaman subordinasi	4.465.615	-	3.540	697.805	-	14.192	3.555.356	194.722
	566.762.779	**148.755**	**486.809.682**	**37.352.022**	**11.473.998**	**9.252.497**	**16.703.776**	**5.022.049**
Perbedaan jatuh tempo	**146.338.043**	**11.258.337**	**(344.196.312)**	**15.355.430**	**41.718.964**	**80.807.840**	**78.761.621**	**262.632.163**
Posisi neto setelah cadangan kerugian penurunan nilai	**127.651,539**							

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(i) Manajemen Risiko Likuiditas (lanjutan)

Tabel jatuh tempo berikut ini menyajikan informasi mengenai perkiraan jatuh tempo dari liabilitas keuangan sesuai kontrak berdasarkan arus kas *undiscounted* pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

2014

Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai Kontrak Jatuh Tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Liabilitas								
Simpanan nasabah								
Giro	128.175.515	-	128.175.515	-	-	-	-	-
Tabungan	231.691.459	-	231.671.754	2.116	3.654	5.534	7.016	1.385
Deposito berjangka	226.605.886	-	146.487.168	57.738.717	15.668.823	5.838.927	872.251	
Simpanan dari bank lain								
Giro dan tabungan	3.528.725	-	3.528.725	-	-	-	-	-
Interbank call money	2.894.450	-	2.739.324	155.126	-	-	-	-
Deposito berjangka	11.182.720	-	10.621.641	494.481	16.131	50.464	3	-
Liabilitas atas efef-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	7.102.062	-	2.112.416	1.491.646	-	-	-	3.498.000
Liabilitas derivatif	171.654	-	48.010	87.714	16.906	8.892	10.132	-
Liabilitas akseptasi	13.114.059	-	3.498.731	4.810.239	4.795.894	9.195	-	-
Efek-efek yang diterbitkan	2.251.606	-	85.256	201.790	156.076	-	1.068.805	739.679
Beban yang masih harus dibayar	3.880.273	161.512	3.652.683	8.562	48.447	9.069	-	-
Liabilitas lain - lain	5.723.644	13.716	2.997.615	1.915.585	796.728	-	-	-
Pinjaman yang diterima	25.569.067	-	1.154.315	306.295	2.206.935	3.621.506	17.176.527	1.103.489
Pinjaman subordinasi	4.627.132	-	8.847	117.289	107.144	234.014	3.970.731	189.107
Jumlah	**666.518.252**	**175.228**	**536.782.000**	**67.329.560**	**23.816.738**	**9.777.601**	**23.105.465**	**5.531.660**

2013

Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai Kontrak Jatuh Tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Liabilitas								
Simpanan nasabah								
Giro	123.543.328	-	123.543.328	-	-	-	-	-
Tabungan	216.286.171	-	216.265.286	2.404	3.417	6.099	7.245	1.720
Deposito berjangka	171.390.385	-	124.921.887	29.655.486	8.027.275	8.528.992	256.745	-
Simpanan dari bank lain								
Giro dan tabungan	3.205.555	-	3.063.994	11.500	130.061	-	-	-
Interbank call money	1.282.437	-	1.282.437	-	-	-	-	-
Deposito berjangka	8.158.509	-	7.201.145	892.768	17.410	46.583	603	-
Liabilitas atas efef-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	5.624.407	-	2.126.407	-	-	-	-	3.498.000
Liabilitas derivatif	236.600	-	63.278	104.199	44.634	24.489	-	-
Liabilitas akseptasi	10.178.370	-	3.262.723	3.743.463	2.859.445	312.739	-	-
Efek-efek yang diterbitkan	1.934.125	-	105.862	-	363.217	-	870.173	594.873
Beban yang masih harus dibayar	3.326.475	113.360	3.148.459	45.042	17.266	2.348	-	-
Liabilitas lain - lain	4.693.648	35.395	2.273.207	2.101.919	283.127	-	-	-
Pinjaman yang diterima	17.582.966	-	849.673	688.858	299.726	390.238	12.810.655	2.543.816
Pinjaman subordinasi	5.781.029	-	5.222	805.504	-	338.291	4.417.962	214.050
Jumlah	**573.224.005**	**148.755**	**488.112.908**	**38.051.143**	**12.045.578**	**9.649.779**	**18.363.383**	**6.852.459**

Tabel jatuh tempo berikut ini menyajikan informasi mengenai perkiraan jatuh tempo dari rekening administratif sesuai kontrak berdasarkan arus kas *undiscounted* pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 adalah sebagai berikut:

2014

Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai Kontrak Jatuh Tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Rekening Administratif								
Bank garansi yang diterbitkan	61.212.901	-	61.212.901	-	-	-	-	-
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	33.562.999	-	33.562.999	-	-	-	-	-
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	15.168.114	-	3.051.334	6.304.302	2.102.277	1.726.150	1.984.051	-
Standby letter of credit	11.889.450	-	11.889.450	-	-	-	-	-
	121.833.464	**-**	**109.716.684**	**6.304.302**	**2.102.277**	**1.726.150**	**1.984.051**	**-**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(i) Manajemen Risiko Likuiditas (lanjutan)

	2013							
Keterangan	Jumlah	Tidak mempunyai Kontrak Jatuh Tempo	<1 bulan	1-3 bulan	3-6 bulan	6-12 bulan	1-3 tahun	>3 tahun
Rekening Administratif								
Bank garansi yang diterbitkan	56.419.536	-	56.419.536	-	-	-	-	-
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (*committed*)	28.909.161	-	28.909.161	-	-	-	-	-
Letters of credit yang tidak dapat dibatalkan yang masih berjalan	15.218.130	-	8.952.660	4.658.213	927.134	665.123	15.000	-
Standby letter of credit	8.652.346	-	8.652.346	-	-	-	-	-
	109.199.173	**-**	**102.933.703**	**4.658.213**	**927.134**	**665.123**	**15.000**	**-**

(ii) Manajemen Risiko Suku Bunga

Risiko pasar *banking book* disebabkan adanya perubahan suku bunga dan nilai tukar atas aktivitas *banking book*. Risiko suku bunga *banking book* timbul akibat pergerakan suku bunga pasar yang berlawanan dengan posisi atau transaksi yang dimiliki Bank, yang dapat berpengaruh pada profitabilitas Bank (*earning perspective*) maupun nilai ekonomis modal Bank (*economic value perspective*).

Pengelolaan risiko pasar *banking book* dilakukan dengan mengoptimalkan struktur laporan posisi keuangan Bank untuk mendapatkan imbal hasil yang maksimal sesuai tingkat risiko yang dapat diterima Bank. Pengendalian risiko pasar *banking book* dilakukan dengan menetapkan limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal yang dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh *Market Risk Management Unit*.

Sumber risiko suku bunga *banking book* adalah *repricing risk* (*repricing mismatch* antara komponen aset dan liabilitas), *basis risk* (penggunaan suku bunga acuan yang berbeda), *yield curve risk* (perubahan bentuk dan *slope yield curve*) dan *option risk* (pelunasan kredit atau pencairan deposito sebelum jatuh waktu). Bank menggunakan *repricing gap* dan melakukan *sensitivity analysis* guna memperoleh proyeksi *Net Interest Income* (NII) dan *Economic Value of Equity* (EVE).

a. Sensitivitas terhadap laba bersih

Tabel di bawah ini mengikhtisarkan sensitivitas laba bersih terhadap pergerakan suku bunga terhadap Bank Mandiri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 yaitu (Bank Mandiri saja):

	Peningkatan 100 bps	Penurunan 100 bps
31 Desember 2014		
Menambah/(mengurangi) laba bersih (Rp Miliar)	741,97	(1.385,91)
31 Desember 2013		
Menambah/(mengurangi) laba bersih (Rp Miliar)	772,23	(1.386,55)

Proyeksi di atas mengasumsikan bahwa seluruh variabel lainnya adalah konstan pada tanggal pelaporan keuangan.

b. Sensitivitas keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual

Tabel di bawah ini mengikhtisarkan sensitivitas keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual Bank Mandiri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 atas perubahan tingkat suku bunga yaitu (Bank Mandiri saja):

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(ii) Manajemen Risiko Suku Bunga (lanjutan)

b. Sensitivitas keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual (lanjutan)

	Peningkatan 100 bps	Penurunan 100 bps
31 Desember 2014		
Menambah/(mengurangi) keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual (Rp Miliar)	364,83	(364,83)
31 Desember 2013		
Menambah/(mengurangi) keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual (Rp Miliar)	391,45	(391,45)

Proyeksi di atas mengasumsikan bahwa seluruh variabel lainnya adalah konstan pada tanggal pelaporan keuangan.

Sensitivitas keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual, tidak memperhitungkan efek dari lindung nilai dan tindakan-tindakan Bank Mandiri untuk mengurangi risiko atas tingkat suku bunga. Dalam kenyataannya, Bank Mandiri secara proaktif melakukan mitigasi atas efek prospektif pergerakan tingkat suku bunga.

c. Eksposur Bank Mandiri terhadap risiko tingkat suku bunga (*Repricing Gap*)

Tabel di bawah ini mengikhtisarkan aset dan liabilitas keuangan Bank Mandiri pada nilai tercatat, yang dikategorikan menurut mana yang lebih dulu antara tanggal *repricing* secara kontraktual (*contractual repricing*) atau tanggal jatuh tempo:

	2014									
	Kurang dari 1 bulan	Lebih dari 1 bulan tapi tidak lebih dari 3 bulan	Lebih dari 3 bulan tapi tidak lebih dari 1 tahun	1 tahun sampai 2 tahun	2 tahun sampai 3 tahun	3 tahun sampai 4 tahun	4 tahun sampai 5 tahun	Lebih dari 5 tahun	Tidak dikenakan bunga	Jumlah
Giro pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	50.598.840	50.598.840
Giro pada Bank Lain	8.590.820	-	-	-	-	-	-	-	396.011	8.986.831
Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain	51.206.117	2.457.421	460.043	-	-	-	-	-	7.089.171	61.212.752
Efek-efek	892.209	746.794	2.312.544	1.039.026	3.639.565	834.477	1.025.325	4.032.782	26.244.215	40.766.937
Obligasi Pemerintah	24.639.971	36.563.156	1.856.405	2.778.085	4.908.718	3.445.060	4.252.959	5.271.003	2.438.549	86.153.906
Tagihan lainnya transaksi perdagangan	461.390	2.340.453	2.694.478	-	-	-	-	-	7.741.646	13.237.967
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	18.303.413	224.907	-	-	-	-	-	-	1.258.425	19.786.745
Tagihan Derivatif	-	-	2.591	7.205	-	-	-	-	61.248	71.044
Kredit yang Diberikan	96.671.308	297.791.259	42.805.757	13.879.416	8.747.645	1.707.278	2.046.484	6.584.185	52.868.485	523.101.817
Piutang Pembiayaan Konsumen	179.792	363.226	1.599.839	1.875.422	1.337.437	663.174	69.097	-	-	6.087.987
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	32.984	66.067	277.498	256.752	116.649	33.686	101	-	-	783.737
Tagihan Akseptasi	-	-	-	-	-	-	-	-	13.114.059	13.114.059
Aset lain	-	-	-	-	-	-	-	-	6.679.410	6.679.410
	200.978.004	340.553.283	52.009.155	19.835.906	18.750.014	6.683.675	7.393.966	15.887.970	168.490.059	830.582.032
Simpanan nasabah										
Giro	101.224	-	119.879.757	-	-	-	-	-	8.072.577	128.053.558
Tabungan	284.059	202.956.339	24.736.147	4.798	2.218	741	643	2.063	3.474.248	231.461.256
Deposito berjangka	156.605.581	46.088.403	20.428.258	810.653	1.202	-	-	-	-	223.934.097
Simpanan dari bank lain										
Giro dan tabungan	277.802	848.428	2.320.750	-	-	-	-	-	52.082	3.499.062
Interbank call money	2.737.188	154.812	-	-	-	-	-	-	-	2.892.000
Deposito berjangka	10.955.675	126.235	58.873	-	-	-	-	-	-	11.140.783
Liabilitas atas Efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	2.107.718	1.483.760	-	-	-	2.521.111	-	-	-	6.112.589
Liabilitas Derivatif	-	4.741	10.157	34.161	-	-	-	-	107.996	157.055
Liabilitas Akseptasi	-	-	-	-	-	-	-	-	13.114.059	13.114.059
Efek-efek yang Diterbitkan	-	199.966	149.884	401.267	498.740	174.512	-	-	585.256	2.009.625
Beban yang Masih Harus Dibayar	3.352	94.395	-	-	-	-	-	-	3.782.526	3.880.273
Liabilitas Lain - lain	-	-	-	-	-	-	-	-	5.723.644	5.723.644
Pinjaman yang Diterima	7.735.910	5.393.804	8.202.389	611.561	2.145.871	-	-	137.569	-	24.227.104
Pinjaman Subordinasi	-	53.261	-	3.477.533	-	-	-	215.780	-	3.746.574
	180.808.509	257.404.144	175.786.215	5.339.973	2.648.031	2.696.364	643	355.412	34.912.388	659.951.679
Jumlah *gap repricing* suku bunga	**20.169.495**	**83.149.139**	**(123.777.060)**	**14.495.933**	**16.101.983**	**3.987.311**	**7.393.323**	**15.532.558**	**133.577.671**	**170.630.353**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(ii) Manajemen Risiko Suku Bunga (lanjutan)

c. Eksposur Bank Mandiri terhadap risiko tingkat suku bunga (*Repricing Gap*) (lanjutan)

	2013									
	Kurang dari 1 bulan	Lebih dari 1 bulan tapi tidak lebih dari 3 bulan	Lebih dari 3 bulan tapi tidak lebih dari 1 tahun	1 tahun sampai 2 tahun	2 tahun sampai 3 tahun	3 tahun sampai 4 tahun	4 tahun sampai 5 tahun	Lebih dari 5 tahun	Tidak dikenakan bunga	Jumlah
Giro pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	43.904.419	43.904.419
Giro pada Bank Lain	13.493.751	-	-	-	-	-	-	-	554.324	14.048.075
Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain	38.504.749	739.262	456.449	-	-	-	-	-	5.518.973	45.219.433
Efek-efek	236.152	325.742	1.958.391	4.895.292	866.258	1.349.396	875.330	2.458.270	14.154.783	27.119.614
Obligasi Pemerintah	25.715.827	41.995.076	2.319.801	2.474.912	909.173	665.094	2.668.063	4.731.537	747.945	82.227.428
Tagihan lainnya transaksi perdagangan	419.555	1.117.641	1.281.609	-	-	-	-	-	6.129.578	8.948.383
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	3.109.940	-	-	-	-	-	-	-	627.673	3.737.613
Tagihan Derivatif	141	2.808	9.910	9.904	-	-	-	-	148.115	170.878
Kredit yang Diberikan	64.508.752	287.164.291	28.548.718	16.053.374	13.422.945	1.517.421	1.374.267	4.455.408	50.125.273	467.170.449
Piutang Pembiayaan Konsumen	155.548	309.232	1.303.460	1.522.976	958.161	346.657	48.867	-	-	4.644.901
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	26.846	55.598	221.144	242.864	73.239	-	-	-	-	619.691
Tagihan Akseptasi	-	-	-	-	-	-	-	-	10.178.370	10.178.370
Aset lain	-	-	-	-	-	-	-	-	5.111.568	5.111.568
	146.171.261	331.709.650	36.099.482	25.199.322	16.229.776	3.878.568	4.966.527	11.645.215	137.201.021	713.100.822
Simpanan nasabah										
Giro	67.941	-	115.678.457	-	-	-	-	-	7.681.251	123.427.649
Tabungan	257.653	193.029.400	19.939.414	4.485	2.760	1.216	503	2.469	2.779.710	216.017.610
Deposito berjangka	124.051.544	29.190.586	16.056.252	252.613	2	-	-	-	-	169.550.997
Simpanan dari bank lain										
Giro dan tabungan	-	3.004.511	20.309	-	-	-	-	-	28.199	3.053.019
Interbank call money	1.280.850	-	-	-	-	-	-	-	-	1.280.850
Deposito berjangka	7.158.699	943.650	6.495	600	-	-	-	-	-	8.109.444
Liabilitas atas Efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali	2.123.705	-	-	-	-	-	2.532.444	-	-	4.656.149
Liabilitas Derivatif	-	-	5.456	-	-	-	-	-	220.712	226.168
Liabilitas Akseptasi	-	-	-	-	-	-	-	-	10.178.370	10.178.370
Efek-efek yang Diterbitkan	-	-	349.715	349.277	400.114	74.628	-	-	605.863	1.779.597
Beban yang Masih Harus Dibayar	-	-	-	-	-	-	-	-	3.326.475	3.326.475
Liabilitas Lain - lain	-	-	-	-	-	-	-	-	4.693.648	4.693.648
Pinjaman yang Diterima	5.099.895	1.347.114	6.270.728	212.706	1.327.303	1.030.421	-	109.021	600.000	15.997.188
Pinjaman Subordinasi	-	761.719	-	-	3.484.429	-	219.467	-	-	4.465.615
	140.040.287	228.276.980	158.326.826	819.681	5.214.608	1.106.265	2.752.414	111.490	30.114.228	566.762.779
Jumlah *gap repricing* suku bunga	**6.130.974**	**103.432.670**	**(122.227.344)**	**24.379.641**	**11.015.168**	**2.772.303**	**2.214.113**	**11.533.725**	**107.086.793**	**146.338.043**

Untuk mengetahui dampak perubahan suku bunga dan nilai tukar pada kondisi ekstrim (krisis) terhadap pendapatan dan modal, Bank melakukan *stress testing* risiko pasar *banking book* secara berkala.

(iii) Manajemen *Pricing*

Sebagai bagian dari pengelolaan risiko suku bunga, Bank menerapkan kebijakan *pricing* baik untuk produk dana maupun produk kredit. Kebijakan *pricing* merupakan salah satu strategi untuk memaksimalkan *Net Interest Margin* (NIM) dan sekaligus mendukung Bank menguasai *market share* dengan mempertimbangkan kondisi persaingan.

Bank secara konsisten berupaya menerapkan strategi sebagai *market leader* dalam hal *pricing* pendanaan. Namun demikian, dengan mempertimbangkan kondisi likuiditas dan kebutuhan dana, Bank dapat menerapkan strategi agresif (lebih besar dari pesaing utama) atau defensif (sama atau lebih kecil dari pesaing utama).

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(iii) Manajemen *Pricing* (lanjutan)

Dalam menetapkan suku bunga kredit, Bank menerapkan *risk based pricing* yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Dalam rangka meminimalkan risiko suku bunga, maka suku bunga kredit disesuaikan dengan suku bunga sumber dana pembiayaan. Selain biaya dana, suku bunga kredit ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya *overhead*, premi risiko kredit dan marjin keuntungan Bank dengan tetap memperhatikan *competitiveness* dengan pesaing utama. Suku bunga kredit dapat berupa suku bunga mengambang (*floating rate*) atau suku bunga tetap (*fixed rate*) untuk tenor tertentu.

(iv) Manajemen Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko kerugian akibat pergerakan faktor pasar, yaitu suku bunga dan nilai tukar atas *portfolio trading* yang terdiri dari *cash instrument* dan *derivative instrument*.

Dalam pelaksanaan pengelolaan risiko pasar *trading*, Bank menerapkan prinsip *segregation of duties* dengan melakukan pemisahan antara unit *front office* (melaksanakan transaksi *trading*), unit *middle office* (melaksanakan proses manajemen risiko, menyusun kebijakan dan prosedur) dan unit *back office* (melaksanakan proses *settlement* transaksi).

Analisa risiko pasar atas aktivitas *trading treasury* dilakukan secara harian menggunakan pendekatan sesuai *best practice* yang ada dan mengacu pada ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

(v) Manajemen Risiko Nilai Tukar

Risiko nilai tukar adalah potensi kerugian yang timbul akibat pergerakan nilai tukar di pasar yang berlawanan pada saat Bank memiliki posisi terbuka. Bank menerapkan manajemen risiko nilai tukar yang memadai sehingga terhindar dari kerugian akibat perubahan atau volatilitas nilai tukar. Risiko nilai tukar berasal dari transaksi valuta asing dengan nasabah atau *counterparty* yang menyebabkan posisi terbuka dalam valuta asing maupun posisi struktural dalam valuta asing akibat penyertaan modal. Bank mengelola risiko nilai tukar dengan melakukan pemantauan dan pengelolaan Posisi Devisa Netto (PDN) sesuai dengan limit internal dan ketentuan Bank Indonesia.

Perhitungan Posisi Devisa Neto pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 7/37/PBI/2005 tanggal 30 September 2005. Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia, rasio Posisi Devisa Neto secara keseluruhan adalah penjumlahan nilai absolut dari selisih bersih antara aset dan liabilitas dalam laporan posisi keuangan untuk setiap mata uang asing yang dinyatakan dalam Rupiah ditambah dengan selisih bersih dari tagihan dan liabilitas komitmen dan kontinjensi, yang dicatat dalam rekening administratif, untuk setiap mata uang asing, yang dinyatakan dalam Rupiah. Sedangkan posisi devisa neto untuk laporan posisi keuangan adalah selisih bersih jumlah aset dan jumlah liabilitas dalam mata uang asing yang dinyatakan dalam Rupiah.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(v) Manajemen Risiko Nilai Tukar (lanjutan)

a. Posisi Devisa Neto

Posisi Devisa Neto Bank Mandiri berdasarkan mata uang (dinyatakan dalam Rupiah) pada tanggal 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut:

Mata Uang	Aset	Liabilitas	Posisi Devisa Neto
KESELURUHAN (LAPORAN POSISI KEUANGAN DAN REKENING ADMINISTRATIF)			
Dolar Amerika Serikat	155.766.942	156.659.716	892.774
Euro	2.224.762	1.890.731	334.031
Dolar Singapura	2.059.589	1.866.616	192.973
Yen	401.073	395.352	5.721
Dolar Australia	774.508	760.231	14.277
Pound Sterling	132.803	96.711	36.092
Dolar Hong Kong	184.732	153.471	31.261
Lain - lain	369.815	162.277	207.538*)
Jumlah			**1.714.667**
LAPORAN POSISI KEUANGAN			
Dolar Amerika Serikat	148.978.357	140.158.990	8.819.367
Euro	2.132.334	1.503.939	628.395
Dolar Singapura	1.893.112	1.390.022	503.090
Yen	240.251	216.552	23.699
Dolar Australia	245.192	110.196	134.996
Pound Sterling	109.730	75.494	34.236
Dolar Hong Kong	184.732	17.664	167.068
Lain - lain	346.604	99.662	246.942**)
Jumlah			**10.557.793**
Jumlah Modal Tier I dan Tier II dikurangi penyertaan pada Anak Perusahaan (Catatan 57)			**85.479.697**
Rasio PDN (Laporan Posisi Keuangan)			12,35%
Rasio PDN (Keseluruhan)			2,01%

Rasio PDN pada tanggal 31 Desember 2014 jika menggunakan modal bulan November 2014 adalah sebagai berikut (tidak diaudit):

Modal bulan November 2014	84.566.955
Rasio PDN (Laporan Posisi Keuangan)	12,48%
Rasio PDN (Keseluruhan)	2,03%

*) Merupakan penjumlahan absolut dari selisih antara aset dan liabilitas beberapa mata uang asing lainnya.
**) Merupakan penjumlahan dari selisih antara aset dan liabilitas beberapa mata uang asing lainnya.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(v) Manajemen Risiko Nilai Tukar (lanjutan)

a. Posisi Devisa Neto (lanjutan)

Posisi Devisa Neto Bank Mandiri berdasarkan mata uang (dinyatakan dalam Rupiah) pada tanggal 31 Desember 2013 adalah sebagai berikut:

Mata Uang	Aset	Liabilitas	Posisi Devisa Neto
KESELURUHAN (LAPORAN POSISI KEUANGAN DAN REKENING ADMINISTRATIF)			
Dolar Amerika Serikat	141.365.598	140.351.277	1.014.321
Euro	1.935.689	2.082.806	147.117
Dolar Singapura	2.059.465	1.844.423	215.042
Yen	365.560	350.394	15.166
Dolar Australia	330.601	316.297	14.304
Pound Sterling	125.039	128.600	(3.561)
Dolar Hong Kong	114.489	95.404	19.085
Lain - lain	399.775	68.702	331.073*)
Jumlah			**1.752.547**
LAPORAN POSISI KEUANGAN			
Dolar Amerika Serikat	132.096.093	123.119.352	8.976.741
Euro	1.866.473	1.941.095	(74.622)
Dolar Singapura	1.825.666	1.168.757	656.909
Yen	278.931	218.604	60.327
Dolar Australia	274.483	128.647	145.836
Pound Sterling	91.414	53.023	38.391
Dolar Hong Kong	90.147	71.065	19.082
Lain - lain	386.530	53.708	332.822**)
Jumlah			**10.155.486**
Jumlah Modal *Tier* I dan *Tier* II dikurangi penyertaan pada Entitas Anak (Catatan 57)			**73.345.421**
Rasio PDN (Laporan Posisi Keuangan)			13,85%
Rasio PDN (Keseluruhan)			2,40%

Rasio PDN pada tanggal 31 Desember 2013 jika menggunakan modal bulan November 2013 (tidak diaudit) adalah sebagai berikut:

Modal bulan November 2013	72.846.777
Rasio PDN (Laporan Posisi Keuangan)	13,94%
Rasio PDN (Keseluruhan)	2,42%

*) Merupakan penjumlahan absolut dari selisih antara aset dan liabilitas beberapa mata uang asing lainnya.
**) Merupakan penjumlahan dari selisih antara aset dan liabilitas beberapa mata uang asing lainnya.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(v) Manajemen Risiko Nilai Tukar (lanjutan)

b. Eksposur Bank Mandiri atas risiko nilai tukar mata uang asing

Tabel di bawah ini mengikhtisarkan eksposur Grup atas risiko nilai tukar mata uang asing pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013. Termasuk didalamnya adalah instrumen keuangan Grup pada nilai tercatat, dikategorikan berdasarkan jenis mata uang.

	2014								
	Dolar Amerika Serikat	Euro	Dolar Singapura	Yen	Dolar Australia	Dolar Hong Kong	Pound Sterling	Lain - lain	Jumlah
Aset									
Kas	1.224.413	85.928	481.322	62.604	97.572	13.804	19.308	115.331	2.100.282
Giro pada Bank Indonesia	10.219.573	-	-	-	-	-	-	-	10.219.573
Giro pada bank lain	7.579.897	409.804	162.660	139.075	82.621	24.974	93.226	216.493	8.708.750
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	25.205.086	46.091	84.386	-	-	-	-	25.265	25.360.828
Efek-efek	5.861.307	4.006	230.426	1.563	-	134.010	-	-	6.231.312
Obligasi Pemerintah	11.993.008	-	-	-	-	-	-	-	11.993.008
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	6.862.883	218.857	3.849	63.113	8.317	136	715	-	7.157.870
Tagihan derivatif	65.816	1.324	343	-	897	-	-	73	68.453
Kredit yang diberikan	76.537.941	1.213.058	898.449	16.025	575	-	32	-	78.666.080
Tagihan akseptasi	12.063.826	91.219	6.518	14.489	-	-	-	-	12.176.052
Aset lain - lain	728.215	30.847	2.528	374	59.275	1.281	1	1	822.522
Jumlah aset	158.341.965	2.101.134	1.870.481	297.243	249.257	174.205	113.282	357.163	163.504.730
Liabilitas									
Simpanan nasabah									
Giro	47.112.193	1.096.615	545.908	138.179	39.576	6.994	56.665	78.622	49.074.752
Tabungan	24.062.830	70.142	541.669	27.142	26.977	234	3.146	7.997	24.740.137
Deposito berjangka	29.237.617	72.535	156.535	5.213	21.564	2.445	8.841		29.504.750
Simpanan dari bank lain									
Giro dan tabungan	1.028.364	1.689	10.411	-	-	-	-	-	1.040.464
Interbank call money	2.477.000	-	-	-	-	-	-	-	2.477.000
Liabilitas derivatif	110.210	299	-	-	1.122	-	-	246	111.877
Liabilitas akseptasi	12.063.826	91.219	6.518	14.489	-	-	-	-	12.176.052
Beban yang masih harus dibayar	712.280	2.096	29.263	-	19	4.994	9	7	748.668
Liabilitas lain - lain	2.986.073	119.429	61.664	30.741	4.936	1.472	5.292	7.989	3.217.596
Pinjaman yang diterima	19.871.372	-	-	-	-	-	-	-	19.871.372
Pinjaman subordinasi	215.780	-	-	-	-	-	-	-	215.780
Jumlah liabilitas	139.877.545	1.454.024	1.351.968	215.764	94.194	16.139	73.953	94.861	143.178.448
Posisi keuangan laporan posisi keuangan bersih	**18.464.420**	**647.110**	**518.513**	**81.479**	**155.063**	**158.066**	**39.329**	**262.302**	**20.326.282**
Rekening administratif bersih	**(9.712.141)**	**(294.365)**	**(310.117)**	**(17.978)**	**(120.719)**	**(135.807)**	**1.855**	**(39.403)**	**(10.628.675)**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(v) Manajemen Risiko Nilai Tukar (lanjutan)

b. Eksposur Bank Mandiri atas risiko nilai tukar mata uang asing (lanjutan)

	2013								
	DolarAmerikaSerikat	Euro	Dolar Singapura	Yen	Dolar Australia	Dolar Hong Kong	Pound Sterling	Lain - lain	Jumlah
Aset									
Kas	1.395.902	145.158	604.656	53.146	179.707	17.107	4.927	1.161	2.401.764
Giro pada Bank Indonesia	9.611.764	-	-	-	-	-	-	-	9.611.764
Giro pada bank lain	12.009.554	1.030.876	177.172	155.209	87.242	21.345	79.945	285.003	13.846.346
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	21.259.107	168.127	101.032	-	-	-	-	2.972	21.531.238
Efek-efek	4.223.713	8.889	201.726	4.286	-	37.458	-	593	4.476.665
Obligasi Pemerintah	8.814.005	-	-	-	-	-	-	-	8.814.005
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	4.015.426	316.951	36.879	62.526	-	7.614	-	27.391	4.466.787
Tagihan derivatif	147.533	30	471	-	80	-	-	-	148.114
Kredit yang diberikan	69.567.153	86.746	745.045	-	-	2.123	-	-	70.401.067
Tagihan akseptasi	9.293.690	75.937	3.790	72.125	-	-	671	-	9.446.213
Aset lain - lain	393.946	206	1.945	185	-	10	-	-	396.292
Jumlah aset	140.731.793	1.832.920	1.872.716	347.477	267.029	85.657	85.543	317.120	145.540.255
Liabilitas									
Simpanan nasabah									
Giro	48.199.274	1.059.833	509.154	92.360	82.391	28.977	29.616	18.871	50.020.476
Tabungan	20.872.085	-	466.574	10.795	-	-	-	1.306	21.350.760
Deposito berjangka	27.582.578	79.969	118.901	5.873	32.488	33.793	13.168	5.754	27.872.524
Simpanan dari bank lain									
Giro dan tabungan	976.179	198	11.656	-	-	-	-	1	988.034
Interbank call money	60.850	-	-	-	-	-	-	-	60.850
Deposito berjangka	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liabilitas derivatif	219.880	138	-	-	241		447	6	220.712
Liabilitas akseptasi	9.293.690	75.937	3.790	72.125	-	-	671	-	9.446.213
Beban yang masih harus dibayar	543.052	1.555	26.416	-	24	4.643	321	50	576.061
Liabilitas lain - lain	2.079.538	678.339	7.816	36.264	12.054	98	9.983	12.092	2.836.184
Pinjaman yang diterima	11.868.708	-	-	-	-	-	-	-	11.868.708
Pinjaman subordinasi	219.467	-	-	-	-	-	-	-	219.467
Jumlah liabilitas	121.915.301	1.895.969	1.144.307	217.417	127.198	67.511	54.206	38.080	125.459.989
Posisi keuangan laporan posisi keuangan bersih	**18.816.492**	**(63.049)**	**728.409**	**130.060**	**139.831**	**18.146**	**31.337**	**279.040**	**20.080.266**
Rekening administratif bersih	**-**	**(72.495)**	**(441.867)**	**(45.162)**	**(131.533)**	**2**	**(41.951)**	**(1.749)**	**(734.755)**

c. Sensitivitas terhadap laba bersih

Tabel di bawah ini mengikhtisarkan sensivitas laba bersih Bank Mandiri pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 atas perubahan nilai tukar mata uang asing yaitu:

	Peningkatan 5%	Penurunan 5%
31 Desember 2014		
Menambah/(mengurangi) laba bersih	440.969	(440.969)
31 Desember 2013		
Menambah/(mengurangi) laba bersih	446.965	(446.965)

Proyeksi di atas hanya mengasumsikan perubahan nilai tukar mata uang asing Dolar Amerika Serikat. Sedangkan nilai tukar mata uang asing lainnya tidak berubah. Dolar Amerika Serikat merupakan komponen terbesar mata uang asing yang dimiliki Bank. Proyeksi juga mengasumsikan bahwa seluruh variabel lainnya adalah konstan pada tanggal pelaporan keuangan.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(vi) Nilai wajar aset dan liabilitas keuangan

Penilaian/valuasi juga merupakan komponen penting yang dibutuhkan untuk mengelola hampir semua risiko perbankan termasuk risiko pasar, risiko kredit dan risiko likuiditas. Proses valuasi dilakukan atas seluruh posisi trading book termasuk Surat Berharga yang dimiliki Grup dalam *portfolio* tersedia untuk dijual (*available for sale*).

Tabel di bawah ini menganalisis instrumen keuangan yang dicatat pada nilai wajar berdasarkan tingkatan metode penilaian. Perbedaan pada setiap tingkatan metode penilaian dijelaskan sebagai berikut:

- Harga dikutip (tidak disesuaikan) dari pasar yang aktif untuk aset atau liabilitas yang identik (Tingkat 1);
- *Input* selain harga yang dikutip dari pasar yang disertakan pada Tingkat 1 yang dapat diobservasi untuk aset dan liabilitas, baik secara langsung (yaitu sebagai sebuah harga) atau secara tidak langsung (yaitu sebagai turunan dari harga) (Tingkat 2);
- *Input* untuk aset atau liabilitas yang tidak didasarkan pada data pasar yang dapat diobservasi (informasi yang tidak dapat diobservasi) (Tingkat 3).

Tabel berikut menyajikan aset dan liabilitas Grup yang diukur sebesar nilai wajar pada 31 Desember 2014 dan 2013.

	2014			
	Tingkat 1	**Tingkat 2**	**Tingkat 3**	**Nilai Wajar**
Aset				
Efek-efek				
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	17.287.852	2.644.429	-	19.932.281
Tersedia untuk dijual	4.694.543	8.438.706	-	13.133.249
Obligasi Pemerintah				
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	2.855.829	39.265	-	2.895.094
Tersedia untuk dijual	9.018.496	52.168.649	-	61.187.145
Tagihan derivatif	-	71.044	-	71.044
Jumlah Aset	**33.856.720**	**63.362.093**	**-**	**97.218.813**
Liabilitas				
Liabilitas derivatif	-	157.055	-	157.055
Jumlah Liabilitas	**-**	**157.055**	**-**	**157.055**

	2013			
	Tingkat 1	**Tingkat 2**	**Tingkat 3**	**Nilai Wajar**
Aset				
Efek-efek				
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	11.687.464	1.345.455	-	13.032.919
Tersedia untuk dijual	5.868.507	4.298.455	-	10.166.962
Obligasi Pemerintah				
Diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	1.743.500	90.253	-	1.833.753
Tersedia untuk dijual	1.744.391	55.468.723	-	57.213.114
Tagihan derivatif	-	170.878	-	170.878
JumlahAset	**21.043.862**	**61.373.764**	**-**	**82.417.626**
Liabilitas				
Liabilitas derivatif	-	226.168	-	226.168
Jumlah Liabilitas	**-**	**226.168**	**-**	**226.168**

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(vi) Nilai wajar aset dan liabilitas keuangan (lanjutan)

Surat berharga yang masuk dalam kategori tidak likuid pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp40.572.829 (64,03% dari jumlah aset tingkat 2) dan Rp44.301.082 (72,18% dari jumlah aset tingkat 2) yaitu Obligasi Pemerintah dengan tingkat suku bunga mengambang (*variable rate*) dan masuk dalam klasifikasi tersedia untuk dijual (*available for sale*).

Nilai wajar instrumen keuangan yang diperdagangkan dalam pasar aktif (misalnya efek yang diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi dan tersedia untuk dijual) ditentukan berdasarkan harga pasar yang dikutip pada tanggal pelaporan. Suatu pasar dianggap aktif apabila informasi mengenai harga kuotasi dapat dengan mudah dan secara berkala tersedia dari suatu bursa, pedagang efek, atau *broker*, kelompok penilai harga pasar industri tertentu, regulator dan harga-harga tersebut mencerminkan transaksi pasar yang aktual dan reguler pada tingkat yang wajar. Harga pasar yang dikutip untuk aset keuangan yang dimiliki Grup adalah harga penawaran sekarang. Instrumen-instrumen tersebut termasuk dalam tingkat 1. Instrumen yang termasuk dalam tingkat 1 umumnya meliputi investasi ekuitas dan surat hutang pada BEI yang diklasifikasikan sebagai surat berharga yang dimiliki untuk diperdagangkan dan tersedia untuk dijual.

Nilai wajar instrumen keuangan yang tidak diperdagangkan pada pasar aktif meliputi derivatif *over-the-counter* dan Obligasi Pemerintah yang tidak aktif ditentukan dengan teknik penilaian internal.

Teknik-teknik penilaian tersebut memaksimumkan penggunaan data pasar yang dapat diobservasi dan sedapat mungkin meminimalisir penggunaan estimasi yang bersifat spesifik dari entitas. Seluruh input yang dibutuhkan untuk menentukan nilai wajar instrumen keuangan dapat diobservasi dari pasar, oleh karena itu instrumen tersebut termasuk dalam tingkat 2.

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, nilai tercatat dari aset dan liabilitas keuangan Bank Mandiri memiliki nilai yang hampir sama dengan nilai wajarnya kecuali untuk instrumen berikut:

	2014		2013	
	Nilai tercatat	**Nilai wajar**	**Nilai tercatat**	**Nilai wajar**
Aset				
Efek-efek				
Dimiliki hingga jatuh tempo	7.030.776	7.008.937	3.003.478	2.989.733
Diukur pada biaya perolehan*)	368.852	367.872	599.563	569.722
Obligasi Pemerintah				
Dimiliki hingga jatuh tempo	21.195.694	21.052.909	22.467.976	22.278.994
Diukur pada biaya perolehan*)	875.973	902.039	712.585	749.935
Kredit yang diberikan	505.394.870	503.813.342	450.634.798	449.509.644
Piutang pembiayaan konsumen	5.893.135	6.241.516	4.511.545	4.772.654
Investasi bersih dalam sewa pembiayaan	766.524	767.149	612.154	609.468
	541.525.824	**540.153.764**	**482.542.099**	**481.480.150**
Liabilitas				
Efek-efek yang diterbitkan	2.009.625	2.008.124	1.779.597	1.679.335
Pinjaman yang diterima	24.227.104	24.143.015	15.997.188	15.944.696
Pinjaman subordinasi	3.746.574	3.839.041	4.465.615	4.656.186
	29.983.303	**29.990.180**	**22.242.400**	**22.280.217**

*) Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang dimiliki Entitas Anak sesuai dengan PSAK 110 “Akuntansi Sukuk”.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

B. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas (lanjutan)

(vi) Nilai wajar aset dan liabilitas keuangan (lanjutan)

(i) Giro pada Bank Indonesia, giro pada bank lain, penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain, tagihan lainnya, tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali, tagihan akseptasi dan aset lain - lain

Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain merupakan penanaman dana dalam bentuk Fasilitas Simpanan Bank Indonesia (FASBI), FASBI Syariah, *call money*, penempatan "*fixed term*", deposito berjangka dan lain - lain.

Nilai tercatat dari giro, penempatan dan simpanan *overnight* dengan suku bunga mengambang adalah perkiraan yang layak atas nilai wajar.

Estimasi nilai wajar terhadap penempatan dengan suku bunga tetap, tagihan lainnya, tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali, tagihan akseptasi dan aset lain-lain ditetapkan berdasarkan diskonto arus kas dengan menggunakan suku bunga pasar uang yang berlaku untuk utang dengan risiko kredit dan sisa jatuh tempo yang serupa. Karena sisa jatuh tempo dibawah satu tahun sehingga nilai tercatat dari penempatan dengan suku bunga tetap, tagihan lainnya, tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali, tagihan akseptasi dan aset lain-lain adalah perkiraan yang layak atas nilai wajar.

(ii) Efek - efek (dimiliki hingga jatuh tempo) dan Obligasi Pemerintah (dimiliki hingga jatuh tempo)

Nilai wajar untuk efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang dimiliki hingga jatuh tempo ditetapkan berdasarkan harga pasar atau harga kuotasi perantara (*broker*)/pedagang efek (*dealer*). Jika informasi ini tidak tersedia, nilai wajar diestimasi dengan menggunakan harga pasar kuotasi efek yang memiliki karakteristik kredit, jatuh tempo dan *yield* yang serupa atau dinilai dengan menggunakan metode valuasi internal.

(iii) Kredit yang diberikan dan piutang pembiayaan konsumen

Kredit yang diberikan dan piutang pembiayaan konsumen dinyatakan berdasarkan jumlah nilai tercatat setelah dikurangi oleh beban penurunan nilai. Estimasi nilai wajar dari kredit yang diberikan dan piutang pembiayaan konsumen mencerminkan jumlah diskonto dari estimasi kini dari arus kas masa depan yang diharapkan akan diterima. Nilai wajar dari kredit yang diberikan dan piutang pembiayaan konsumen ditentukan dengan mendiskontokan arus kas yang diharapkan pada tingkat suku bunga pasar terkini.

(iv) Simpanan nasabah dan simpanan dari bank lain, liabilitas akseptasi dan liabilitas lain - lain

Estimasi nilai wajar simpanan yang bisa ditarik kembali sewaktu - waktu, termasuk simpanan tanpa bunga, adalah sebesar jumlah terhutang/nilai tercatat ketika utang tersebut dibayarkan.

Estimasi nilai wajar simpanan dengan tingkat suku bunga tetap, liabilitas akseptasi dan liabilitas lain - lain yang tidak memiliki kuotasi di pasar aktif ditetapkan berdasarkan diskonto arus kas dengan menggunakan suku bunga utang baru dengan sisa jatuh tempo yang serupa. Karena sisa jatuh tempo di bawah satu tahun sehingga nilai tercatat dari simpanan dengan tingkat bunga tetap, liabilitas akseptasi dan liabilitas lain - lain adalah perkiraan yang layak atas nilai wajar.

(v) Efek-efek yang diterbitkan, pinjaman yang diterima dan pinjaman subordinasi

Nilai wajar agregat dihitung berdasarkan harga pasar kuotasi. Jika informasi ini tidak tersedia, model diskonto arus kas digunakan berdasarkan kurva *yield* terkini yang sesuai dengan sisa periode jatuh temponya.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

C. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko yang disebabkan oleh ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem atau adanya faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Pengelolaan risiko operasional yang efektif dapat menekan kerugian akibat risiko operasional.

Kerangka kerja *Operational Risk Management* (ORM) mengacu pada regulasi Bank Indonesia, Basel II dan ketentuan internal Bank. Bank telah memiliki *ORM Policy, ORM Standard Operating Procedures,* dan *ORM Technical Operating Procedures* yang meliputi baik aspek *governance* maupun sistem pelaporan.

Selain itu, Bank telah memiliki prosedur pengelolaan dan langkah - langkah mitigasi risiko atas 8 (delapan) jenis risiko untuk Produk dan Aktivitas Baru (PAB).

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengelolaan risiko operasional, Bank sudah melakukan hal-hal sebagai berikut yaitu: (i) menetapkan *framework* pengelolaan risiko operasional, (ii) melakukan *review* secara berkala terhadap ketentuan dan prosedur pengelolaan risiko operasional, (iii) melakukan penguatan Manajemen Risiko Operasional (MRO) ke seluruh unit kerja kantor pusat dan kantor wilayah, (iv) membuat *Whistle Blowing System* yang dinamakan *"Letter to CEO"* sebagai media komunikasi antara seluruh pegawai dan vendor dengan CEO (Direktur Utama) dalam hal pelaporan *fraud* atau indikasi *fraud* dan (v) melakukan implementasi perangkat *Operational Risk Management Tools* (ORM *Tools*) dan sistem aplikasi yang dinamakan *Integrated Mandiri Operational Risk System* (i-MORs).

ORM Tools yang dipergunakan untuk pelaksanaan ORM adalah sebagai berikut:

A. *Risk & Control Self Assessment* (RCSA)

RCSA dipergunakan untuk identifikasi dan penilaian risiko yang melekat pada aktivitas dan penilaian kualitas kontrol.

B. *Mandiri Form Operational Risk System* (MFORs)

Bank menggunakan MFORs untuk mencatat kerugian-kerugian akibat risiko operasional yang terjadi pada masing-masing unit kerja.

C. *Key Indicator* (KI)

KI merupakan indikator kuantitatif yang dimanfaatkan untuk memberikan indikasi tingkat risiko melekat pada *key proses* dalam satu tahapan unit bisnis/*supporting* atau *end to end processing*.

D. *Issue & Action Management* (IAM)

IAM merupakan perangkat untuk mendokumentasikan *issue*/permasalahan terkait risiko operasional. *Issue*/permasalahan tersebut dianalisa penyebabnya dan ditetapkan *action plan* serta dilakukan *monitoring* pelaksanaan *action plan* oleh unit kerja.

Dalam hal pengelolaan risiko operasional, Unit Risk Management berperan sebagai *second line of defense* dan Internal Audit sebagai *third line of defense*. Sedangkan Unit kerja sebagai *risk owner* merupakan *first line of defense* yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko operasional dari masing-masing unit kerja Bank.

Sebagai *output* dari proses Pengelolaan Risiko Operasional, unit kerja menghasilkan profil risiko operasional yang menggambarkan eksposur risiko operasional unit kerja yang akan dijadikan dasar dalam pembuatan profil risiko operasional Bank. Laporan profil risiko operasional tingkat korporasi (*bankwide*) yang sudah direview oleh unit Internal Audit dipresentasikan kepada Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia secara periodik.

61. MANAJEMEN RISIKO (lanjutan)

C. Risiko Operasional (lanjutan)

Menghitung Modal yang Diperlukan untuk Meng*cover* Risiko Operasional

Sesuai ketentuan Bank Indonesia SE BI No. 11/3/DPNP tanggal 27 Januari 2009, Bank telah melakukan perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk risiko operasional dan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum. Bank menggunakan *Basic Indicator Approach* untuk perhitungan beban modal risiko operasional.

Hasil perhitungan dari beban modal risiko operasional (Bank Mandiri saja) di tahun 2014 adalah sebesar Rp5.422.948,13 (tidak diaudit), dengan nilai alpha sebesar 15% selama tiga tahun terakhir. Berdasarkan hal tersebut, nilai ATMR risiko operasional adalah sebesar Rp67.786.851,59 (tidak diaudit) yang merupakan 12,5 kali beban modal risiko operasional (Bank Mandiri saja). Bank telah melakukan simulasi perhitungan menggunakan metode *Standardised Approach* yang sejalan dengan pelaksanaan pengukuran kinerja SBU berbasis risiko.

62. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN KONTINJENSI PENTING

a. Perjanjian *Integrated Banking System* dengan Vendor

Pada tanggal 22 November 2012, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan *vendor* untuk menambah fitur *eMAS* sesuai perjanjian *Application Management Services* 2011 sebesar USD866.125 (nilai penuh, setelah PPN) dan *Application Management Services* 2012 sebesar USD1.190.000 (nilai penuh, setelah PPN) dengan sistem *blanket order* sehingga total nilai kontrak maksimum sebesar USD2.056.125 (nilai penuh, setelah PPN).

Pada tanggal 31 Desember 2014 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran untuk *Application Management Services* 2012 adalah sebesar USD1.078.350 (nilai penuh, setelah PPN) dan Bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD977.900 (nilai penuh, setelah PPN) sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2014 adalah 90,68%.

Pada tanggal 3 September 2013, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian *Application Management* 2013 dengan *system blanket order* dengan nilai kontrak maksimum sebesar USD2.583.700 (nilai penuh, setelah PPN). Perjanjian *blanket order* didasarkan pada estimasi *mandays* aktual yang akan dilakukan oleh vendor atas pekerjaan penambahan fitur eMAS tersebut. Pada tanggal 31 Desember 2014 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran adalah sebesar USD2.328.900 (nilai penuh) dan bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD2.253.300 (nilai penuh) sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2014 adalah 96,75%.

b. Perkara Hukum

Bank saat ini masih menghadapi permasalahan hukum diantaranya dengan debitur dan/atau pemilik dana sebagai akibat adanya perselisihan perjanjian yang telah diputus oleh Pengadilan dimana Bank dihukum untuk membayar ganti rugi sebesar Rp89.110. Saat ini Bank masih dalam proses/upaya hukum keberatan terhadap putusan.

Jumlah klaim terhadap Bank Mandiri atas tuntutan hukum yang belum selesai pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing sebesar Rp4.411.270 dan Rp4.686.426. Pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013, Bank Mandiri telah membentuk cadangan masing-masing sebesar Rp507.707 dan Rp634.375 dan berpendapat bahwa cadangan yang dibentuk telah memadai.

62. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN KONTINJENSI PENTING (lanjutan)

c. Pajak Pertambahan Nilai (PPN) Atas Transaksi Pembiayaan *Murabahah* Bank Syariah Mandiri (BSM)

Pada tahun 2004 dan 2005, kantor pusat dan beberapa kantor cabang BSM telah menerima Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB) dan Surat Tagihan Pajak (STP) atas Pajak Pertambahan Nilai (PPN) untuk masa pajak Januari sampai dengan Desember 2003 dari Direktorat Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) dengan jumlah sebesar Rp37.649, sehubungan BSM dalam melaksanakan fungsi intermediarinya telah menyalurkan dana berdasarkan prinsip syariah dalam bentuk pembiayaan *Murabahah*.

Rincian SKPKB dan STP tersebut adalah sebagai berikut: kantor pusat di Jakarta sebesar Rp25.542, kantor cabang di Jambi sebesar Rp1.589, kantor cabang di Solo sebesar Rp5.831, kantor cabang di Bandar Lampung sebesar Rp2.378 dan kantor cabang di Pekalongan sebesar Rp 2.309.

Terhadap SKPKB dan STP tersebut di atas, BSM tidak bersedia melaksanakan pembayaran dengan alasan terdapat permasalahan status hukum perpajakan dari transaksi pembiayaan *Murabahah*, yang saat itu berlaku belum secara spesifik dan eksplisit mengatur kegiatan usaha bank syariah khususnya pembiayaan *Murabahah* sehingga diperlukan proses penafsiran.

BSM berpendapat bahwa pembiayaan *Murabahah* adalah jasa perbankan sebagaimana diatur dalam UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998 dan UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, dengan demikian pembiayaan *Murabahah* dikecualikan dari pengenaan PPN. Hal ini sesuai dengan UU No. 8 Tahun 1983 yang telah diubah dengan UU No. 18 Tahun 2000 tentang PPN barang dan jasa dan penjualan atas barang mewah.

Ditjen Pajak berpendapat bahwa kegiatan transaksi *Murabahah* yang dilakukan oleh BSM terutang PPN karena kegiatan tersebut dilakukan dengan berdasarkan prinsip jual beli barang dan kegiatan transaksi *Murabahah* tidak termasuk jenis jasa di bidang perbankan.

Pada tanggal 15 Oktober 2009, Pemerintah telah menerbitkan Undang - undang No. 42 tahun 2009 tentang Perubahan Ketiga atas Undang - undang No. 8 tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah yang berlaku mulai tanggal 1 April 2010. Undang - undang tersebut menegaskan bahwa jasa pembiayaan berdasarkan prinsip syariah termasuk kelompok jasa yang tidak dikenai PPN.

Selanjutnya dalam tahun 2010, Pemerintah telah menerbitkan Undang - undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Undang - undang No. 47 Tahun 2009 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2010 yang berlaku sejak tanggal 25 Mei 2010. Pada pasal 3 ayat 2 poin b dan paragraf penjelasannya disebutkan bahwa pengenaan PPN atas transaksi *Murabahah* terhadap beberapa bank syariah tertentu ditanggung oleh pemerintah. Berdasarkan paragraf penjelasan dari pasal 3 ayat 2 tersebut jumlah PPN BSM yang ditanggung oleh pemerintah adalah sebesar Rp25.542 dari jumlah SKPKB dan STP yang diterima Bank sebesar Rp37.649.

BSM berkeyakinan bahwa selisih antara jumlah PPN yang ditanggung oleh pemerintah dan jumlah SKPKB dan STP yang diterima oleh BSM tidak akan ditagihkan kepada BSM sesuai maksud dan tujuan dari undang - undang tersebut.

62. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN KONTINJENSI PENTING (lanjutan)

d. *Trade Financing* dengan Asian Development Bank

Pada tanggal 25 November 2009, Bank Mandiri telah menandatangani perjanjian kerjasama dengan Asian Development Bank (ADB) melalui *Trade Finance Facilitation Program* (TFFP), yaitu *Confirmation Bank Agreement* (CBA), *Issuing Bank Agreement* (IBA) dan *Revolving Credit Agreement* (RCA).

Berdasarkan CBA dan IBA, Bank Mandiri dapat bertindak baik sebagai *confirming bank* maupun sebagai *issuing bank* bagi transaksi ekspor impor nasabah dengan basis *Letter of Credit* (L/C). Sebagai *confirming bank*, Bank Mandiri dapat diberikan jaminan oleh ADB atas L/C yang diterbitkan oleh *issuing bank* dan sebagai *issuing bank*, maka Bank Mandiri dapat diberikan *confirmation guarantee* oleh ADB atas L/C yang diterbitkan.

Skema TFFP tersebut merupakan program ADB untuk memfasilitasi transaksi perdagangan berbasis L/C di negara-negara berkembang Asia untuk mendorong tingkat pertumbuhan volume perdagangan. Dengan menjadi partisipan dalam TFFP ini, Bank Mandiri akan memiliki kemudahan akses untuk meningkatkan *trade finance credit lines* serta meningkatkan *trade volume* dan membuka peluang bisnis baru khususnya ke negara-negara yang selama ini volume perdagangan dengan Indonesia masih cukup rendah.

Selanjutnya berdasarkan RCA, Bank Mandiri menerima fasilitas kredit *revolving* sampai dengan jumlah maksimal USD25.000.000 (nilai penuh). Fasilitas kredit *revolving* ini dikenakan bunga sebesar jumlah *total margin* dan LIBOR selama periode bunga.

e. Sinergi Usaha antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Taspen (Persero), PT Pos Indonesia (Persero) dan PT Bank Sinar Harapan Bali

Pada tanggal 31 Januari 2013, Bank Mandiri bersama PT Taspen (Persero), PT Pos Indonesia (Persero) dan PT Bank Sinar Harapan Bali ("BSHB") (Entitas Anak Bank Mandiri), telah melakukan penandatanganan "Kesepakatan Bersama tentang Kemitraan Strategis Guna Mewujudkan Sinergi Usaha antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dan PT Taspen (Persero), PT Pos Indonesia (Persero) dan PT Bank Sinar Harapan Bali". Dalam kesepakatan tersebut, disetujui mengenai kepemilikan bersama Bank Mandiri, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero) di BSHB, dimana Bank Mandiri tetap menjadi pemegang saham mayoritas dari BSHB.

Pada tanggal 29 April 2013, Bank Mandiri bersama dengan PT Taspen, PT Pos Indonesia dan PT Bank Sinar Harapan Bali ("BSHB") (Entitas Anak Bank Mandiri) telah menandatangani perjanjian bersyarat penyetoran saham dimana disetujui BSHB akan mengeluarkan 800.000.000 (nilai penuh) saham baru yang diambil bagian oleh Bank Mandiri, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero) dengan perincian setoran modal dan komposisi kepemilikan akhir adalah Bank Mandiri sebesar 58,25%; PT Taspen (Persero) sebesar 20,2%, PT Pos Indonesia (Persero) sebesar 20,2%; dan Pemegang Saham Individual sebesar 1,35% dari total saham yang dikeluarkan dan disetor penuh BSHB.

Pada tanggal 21 Agustus 2014, Bank Mandiri bersama dengan PT Taspen dan PT Pos Indonesia, telah menandatangani perjanjian antar pemegang saham yang mengatur mengenai antara lain transaksi penyetoran saham sebagaimana diperjanjikan dalam perjanjian bersyarat penyetoran saham. Perjanjian antar pemegang saham juga mengatur tata kelola perusahaan, pengalihan saham, komitmen dan kesepakatan sehubungan dengan BSHB dan mengatur hubungan antar para pemegang saham BSHB setelah Tanggal Efektif.

62. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN KONTINJENSI PENTING (lanjutan)

e. Sinergi Usaha antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Taspen (Persero), PT Pos Indonesia (Persero) dan PT Bank Sinar Harapan Bali (lanjutan)

Sebagai realisasi dari perjanjian antar pemegang saham, pada tanggal 22 Desember 2014 BSHB telah melakukan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang menyetujui penerbitan 800.000.000 (nilai penuh) saham baru yang diambil bagian oleh Bank Mandiri, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero) sesuai dengan komposisi yang sudah disepakati.

Sampai dengan tanggal laporan keuangan konsolidasian ini, perubahan komposisi kepemilikan saham tersebut belum berlaku efektif, sampai dengan diterimanya laporan perubahan pemegang saham BSHB oleh OJK Perbankan.

f. Perjanjian jual beli saham bersyarat antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Kimia Farma (Persero) Tbk., serta PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dengan PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes sehubungan dengan penjualan saham PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia

Pada tanggal 23 Desember 2013 Bank Mandiri dengan PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual telah menandatangani Perjanjian Jual Beli Saham Bersyarat atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia (”InHealth”) dimana pelaksanaan transaksi akan dilakukan dalam 2 (dua) tahap yang sebagai berikut:

i. Tahap 1, yaitu pengambilalihan 80% kepemilikan atas InHealth yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 30 Juni 2014, dimana kepemilikan Bank Mandiri adalah sebesar 60%, PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing 10%; dan
ii. Tahap 2, yaitu pengambilalihan 20% kepemilikan BPJS Kesehatan atas InHealth oleh Bank Mandiri yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 31 Desember 2014, sehingga total kepemilikan Bank Mandiri adalah menjadi sebesar 80%. Komposisi kepemilikan saham pada InHealth setelah transaksi tahap 2 menjadi Bank Mandiri memiliki 80%, PT Kimia Farma (Persero) 10% dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) masing-masing 10% dari total saham yang di keluarkan dan disetor penuh InHealth.

Pada tanggal 27 Februari 2014, Bank Mandiri telah memperoleh persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan terkait rencana akuisisi InHealth. Selanjutnya, Bank Mandiri juga telah menerima persetujuan rencana akuisisi dari OJK sesuai Surat No.S-37/PB/31/2014 tanggal 17 April 2014 perihal Permohonan Persetujuan Penyertaan Modal PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dalam PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia.

Pada tanggal 2 Mei 2014 telah dilakukan penandatanganan Akta Jual Beli atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia, antara Bank Mandiri bersama PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli, dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan; dahulu PT Askes (Persero)) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual. Dengan telah dilakukannya penandatanganan Akta Jual Beli tersebut, Bank Mandiri telah efektif menjadi pemegang saham mayoritas atas InHealth dengan porsi kepemilikan sebesar 60%.

Berkaitan dengan pelaksanaan tahap kedua transaksi akuisisi InHealth, Bank Mandiri telah mengajukan permohonan atas Ijin Penyertaan Modal sesuai Surat No. FST/965/2014 tanggal 30 Desember 2014 kepada OJK. Pelaksanaan tahap kedua transaksi akuisisi InHealth dilakukan setelah Ijin Penyertaan Modal dari OJK diterima oleh Bank Mandiri. Sampai dengan tanggal laporan keuangan konsolidasian ini, Bank Mandiri belum menerima persetujuan dari OJK atas transaksi akuisisi InHealth tahap kedua.

63. JAMINAN PEMERINTAH TERHADAP LIABILITAS PEMBAYARAN BANK UMUM

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No. 24 tahun 2004 tanggal 22 September 2004. Pemerintah telah membentuk lembaga penjaminan independen, yaitu Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) untuk menjamin dana masyarakat termasuk dana dari bank lain dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

Berdasarkan Salinan Peraturan Lembaga Penjamin Simpanan No. 1/PLPS/2006 tanggal 9 Maret 2006 tentang Program Penjaminan Simpanan, besarnya saldo yang dijamin untuk setiap nasabah pada satu bank adalah paling tinggi sebesar Rp100.000.000 (nilai penuh).

Selanjutnya, sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 66 tahun 2008 tentang Besaran Nilai Simpanan yang Dijamin Lembaga Penjaminan Simpanan, maka nilai simpanan setiap nasabah pada satu bank yang dijamin oleh Pemerintah naik menjadi sebesar Rp2.000.000.000 (nilai penuh) dari semula Rp100.000.000 (nilai penuh), terhitung efektif tanggal 13 Oktober 2008.

Suku bunga pinjaman LPS pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 masing-masing adalah sebesar 7,75% dan 7,25% untuk simpanan dalam mata uang Rupiah dan masing-masing sebesar 1,5% dan 1,5% untuk simpanan dalam mata uang asing.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No. 7 tahun 2009, Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang tentang Lembaga Penjaminan Simpanan telah ditetapkan menjadi Undang-undang sejak tanggal 13 Januari 2009.

64. REKLASIFIKASI AKUN

Akun dalam laporan keuangan konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 telah direklasifikasi agar sesuai dengan penyajian laporan keuangan konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014. Reklasifikasi tersebut dilakukan dalam rangka penyajian beban premi asuransi untuk program penjaminan dana nasabah sebagai bagian dari beban operasional lainnya-lain-lain - bersih.

	31 Desember 2013		
	Sebelum Reklasifikasi	Reklasifikasi	Setelah Reklasifikasi
Laporan laba rugi komprehensif konsolidasian			
Pendapatan dan beban operasional			
Beban bunga dan beban syariah	(17.432.216)	1.032.792	(16.399.424)
Beban operasional lainnya			
Lain-lain - bersih	(2.171.250)	(1.032.792)	(3.204.042)
Laporan arus kas konsolidasian			
Arus kas dari aktivitas operasional			
Pembayaran beban bunga dan beban Syariah	(17.291.592)	1.032.792	(16.258.800)
Beban operasional lainnya	(1.295.075)	(1.032.792)	(2.327.867)

65. STANDAR AKUNTANSI BARU

Dewan Standar Akuntansi Keuangan telah mengeluarkan beberapa standar dan interpretasi baru atau revisi di bawah ini, yang relevan dengan laporan keuangan konsolidasian Grup, yang akan berlaku efektif pada tahun buku yang dimulai pada tanggal 1 Januari 2015:

- ISAK 26 "Penilaian ulang derivatif melekat"
- PSAK 65 “Laporan keuangan konsolidasian”
- PSAK 66 “Pengaturan bersama”
- PSAK 67 “Pengungkapan kepentingan dalam entitas lain”
- PSAK 68 “Pengukuran nilai wajar”
- PSAK 1 (revisi 2013) “Penyajian laporan keuangan”
- PSAK 4 (revisi 2013) “Laporan keuangan tersendiri”
- PSAK 15 (revisi 2013) “Investasi pada entitas asosiasi dan ventura bersama”
- PSAK 24 (revisi 2013) “Imbalan kerja”
- PSAK 46 (revisi 2013) “Pajak Penghasilan”
- PSAK 48 (revisi 2013) “Penurunan nilai aset”
- PSAK 50 (revisi 2013) “Instrumen keuangan: penyajian”
- PSAK 55 (revisi 2013) “Instrumen keuangan: pengakuan dan pengukuran”
- PSAK 60 (revisi 2013) “Instrumen keuangan: pengungkapan”

Penerapan dini revisi dan standar baru di atas sebelum 1 Januari 2015 tidak diijinkan.

Pada saat penerbitan laporan keuangan, Bank Mandiri dan Entitas Anak masih mempelajari dampak yang mungkin timbul dari penerapan standar dan interpretasi baru dan revisi tersebut serta pengaruhnya pada laporan keuangan konsolidasian.

66. PERISTIWA SETELAH TANGGAL NERACA

Perubahan Struktur Organisasi

Bank Mandiri telah melakukan perubahan struktur organisasi yang berlaku efektif tanggal 1 Januari 2015 sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan (SK) Direksi No. KEP.DIR/001/2015 tanggal 2 Januari 2015 tentang Perubahan Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Perubahan struktur organisasi Bank Mandiri tersebut sebagai berikut:

1. *Business Units*, berfungsi sebagai motor utama pengembangan bisnis Bank yang terdiri dari 7 (tujuh) Direktorat yaitu *Treasury & Markets*, *Corporate Banking, Commercial Banking, Transaction Banking, Consumer Banking, Micro & Business Banking* dan *Distributions*;
2. *Corporate Center*, berfungsi untuk menangani hal-hal strategis korporasi serta dukungan kebijakan perseroan yang terdiri dari 7 (tujuh) Direktorat yaitu *Risk Management and Compliance, Human Capital, Finance & Strategy*, *Wholesale Risk, Retail Risk, Corporate Transformation* dan *Internal Audit*;
3. *Shared Services* berupa *supporting unit* yang mendukung operasional Bank secara keseluruhan yang ditangani oleh Direktorat *Technology & Operations.*

Adapun susunan Direksi Bank Mandiri juga mengalami perubahan yang berlaku efektif tanggal 1 Januari 2015 sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan (SK) Direksi No. KEP.DIR/002/2015 tanggal 2 Januari 2015 tentang Pembidangan Tugas dan Wewenang serta Penetapan Direktur Pengganti. Susunan Direksi tersebut menjadi sebagai berikut:

		1 Januari 2015
Direksi		
Group CEO	:	Budi Gunadi Sadikin
Deputy Group CEO	:	Riswinandi
Direktur *Consumer Banking*	:	Abdul Rachman
Direktur *Distributions*	:	Sentot A. Sentausa
Direktur *Risk Management & Compliance*	:	Ogi Prastomiyono
Direktur *Finance & Strategy*	:	Pahala N. Mansury
Direktur *Corporate Banking*	:	Fransisca N. Mok
Direktur *Commercial Banking*	:	Sunarso
Direktur *Technology & Operations*	:	Kresno Sediarsi
Direktur *Treasury & Markets*	:	Royke Tumilaar
Direktur *Micro & Business Banking*	:	Hery Gunardi

66. PERISTIWA SETELAH TANGGAL NERACA (lanjutan)

Penyertaan pada PT Mandiri Utama Finance

Pada tanggal 16 April 2014, Bank Mandiri bersama PT Asco Investindo ("ASCO") dan PT Tunas Ridean (Persero) Tbk. ("TURI"), telah menandatangani perjanjian kesepakatan awal untuk mendirikan sebuah perusahaan pembiayaan untuk dapat mengakselarasi penyaluran pembiayaan Bank Mandiri khususnya pada segmen pembiayaan kendaraan bermotor.

Pada tanggal 22 Oktober 2014, Bank Mandiri bersama ASCO dan TURI telah menandatangani perjanjian pemegang saham dimana telah disepakati pendirian suatu perusahaan pembiayaan dengan modal dasar Rp 100 miliar dengan komposisi kepemilikan adalah Bank Mandiri (51%); ASCO (37%); dan TURI (12%). Selanjutnya, pada 23 Desember 2014, Bank Mandiri telah memperoleh ijin prinsip penyertaan modal pada perusahaan pembiayaan baru tersebut dari OJK Pengawasan Bank.

Pada tanggal 21 Januari 2015, telah dilakukan penandatanganan akta pendirian perusahaan anak baru Bank Mandiri yang diberi nama PT Mandiri Utama Finance ("MUF"). Bersamaan dengan penandatanganan akta pendirian tersebut Bank Mandiri juga melakukan penyetoran modal sebesar Rp 51 miliar sesuai dengan komposisi kepemilikan saham Bank Mandiri di MUF.

Selanjutnya masih terdapat beberapa tahapan sebelum MUF dapat melakukan kegiatan operasional, diantaranya adalah diperolehnya izin usaha perusahaan pembiayaan dari OJK Institusi Keuangan Non Bank.

67. DAFTAR INFORMASI TAMBAHAN

Informasi yang disajikan pada Lampiran 6/1 - 6/10 merupakan informasi keuangan tambahan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., Entitas Induk, yang menyajikan penyertaan Bank pada Entitas Anak berdasarkan metode biaya.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN POSISI KEUANGAN ENTITAS INDUK
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2014	2013
ASET		
Kas	18.719.445	17.226.616
Giro pada Bank Indonesia	47.772.187	40.602.631
Giro pada Bank Lain		
Pihak berelasi	306.556	100.701
Pihak ketiga	8.100.465	13.334.609
	8.407.021	13.435.310
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(3.181)	(4.659)
Jumlah Giro pada Bank Lain - bersih	8.403.840	13.430.651
Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain		
Pihak berelasi	1.610.050	2.731.740
Pihak ketiga	49.624.245	36.760.561
	51.234.295	39.492.301
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(93.197)	(105.099)
Jumlah Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank Lain - bersih	51.141.098	39.387.202
Efek-efek		
Pihak berelasi	7.194.304	4.331.214
Pihak ketiga	11.701.317	9.605.262
	18.895.621	13.936.476
Dikurangi: Diskonto yang belum diamortisasi, (kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi dari (penurunan)/kenaikan nilai efek-efek dan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(242.728)	(414.115)
	18.652.893	13.522.361
Obligasi Pemerintah - Pihak berelasi	82.462.907	79.843.595
Tagihan Lainnya -Transaksi Perdagangan		
Pihak berelasi	6.414.623	3.904.858
Pihak ketiga	6.368.419	4.746.703
	12.783.042	8.651.561
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(1.586.271)	(1.424.454)
Jumlah Tagihan Lainnya Transaksi Perdagangan - bersih	11.196.771	7.227.107
Tagihan atas Efek-efek yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali		
Pihak berelasi	-	-
Pihak ketiga	18.528.320	3.103.351
Jumlah Tagihan atas Efek-efek yang Dibeli dengan Janji Dijual Kembali	18.528.320	3.103.351
Tagihan Derivatif		
Pihak berelasi	5.807	2.792
Pihak ketiga	65.237	168.086
Jumlah Tagihan Derivatif	71.044	170.878
Kredit yang Diberikan		
Pihak berelasi	68.918.738	56.955.282
Pihak ketiga	406.348.088	360.022.748
Jumlah Kredit yang Diberikan	475.266.826	416.978.030
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(15.927.985)	(15.002.015)
Jumlah Kredit yang Diberikan -bersih	459.338.841	401.976.015

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN POSISI KEUANGAN ENTITAS INDUK
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2014	2013
ASET (lanjutan)		
Tagihan Akseptasi		
Pihak berelasi	252.138	779.807
Pihak ketiga	12.861.921	9.398.563
	13.114.059	10.178.370
Dikurangi: Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(106.927)	(63.481)
Jumlah Tagihan Akseptasi - bersih	13.007.132	10.114.889
Penyertaan Saham setelah dikurangi cadangan kerugian penurunan nilai masing - masing sebesar Rp31.984 dan Rp54.899 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	4.203.384	3.104.566
Biaya Dibayar Dimuka	1.279.377	907.842
Pajak Dibayar Dimuka	2.417.736	1.108.430
Aset Tetap setelah dikurangi akumulasi penyusutan dan amortisasi masing - masing sebesar Rp5.514.581 dan Rp4.807.311 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	8.201.998	6.893.588
Aset Tidak Berwujud setelah dikurangi amortisasi masing-masing sebesar Rp1.472.270 dan Rp1.288.191 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	1.092.928	889.842
Aset Lain - lain setelah dikurangi penyisihan kerugian masing - masing sebesar Rp238.443 dan Rp276.350 pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	6.745.987	4.646.847
Aset Pajak Tangguhan	3.803.324	4.093.766
JUMLAH ASET	**757.039.212**	**648.250.177**

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN POSISI KEUANGAN ENTITAS INDUK
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2014	2013
LIABILITAS DAN EKUITAS		
LIABILITAS		
Liabilitas Segera	1.156.366	762.130
Simpanan Nasabah		
Giro		
Pihak berelasi	19.544.634	26.904.930
Pihak ketiga	103.498.022	89.345.932
Jumlah Giro	123.042.656	116.250.862
Tabungan		
Pihak berelasi	119.123	199.373
Pihak ketiga	229.335.488	213.929.281
Jumlah Tabungan	229.454.611	214.128.654
Deposito Berjangka		
Pihak berelasi	33.454.266	28.249.099
Pihak ketiga	190.374.268	141.089.425
Jumlah Deposito Berjangka	223.828.534	169.338.524
Jumlah Simpanan Nasabah	576.325.801	499.718.040
Simpanan dari Bank Lain		
Giro dan Tabungan		
Pihak berelasi	135.886	159.681
Pihak ketiga	3.482.457	2.960.349
Jumlah Giro dan Tabungan	3.618.343	3.120.030
Interbank call money		
Pihak berelasi	42.000	137.000
Pihak ketiga	2.892.000	1.250.850
Jumlah *Interbank call money*	2.934.000	1.387.850
Deposito berjangka		
Pihak berelasi	-	30.000
Pihak ketiga	11.139.843	8.123.254
Jumlah deposito berjangka	11.139.843	8.153.254
Jumlah Simpanan dari Bank Lain	17.692.186	12.661.134
Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali		
Pihak berelasi	-	1.509.324
Pihak ketiga	6.112.589	3.146.825
Jumlah Liabilitas atas Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali	6.112.589	4.656.149
Liabilitas Derivatif		
Pihak berelasi	8.679	372
Pihak ketiga	148.376	224.462
Jumlah Liabilitas Derivatif	157.055	224.834
Liabilitas Akseptasi		
Pihak berelasi	1.366.249	445.929
Pihak ketiga	11.747.810	9.732.441
Jumlah Liabilitas Akseptasi	13.114.059	10.178.370
Efek-efek yang Diterbitkan setelah dikurangi diskonto yang belum diamortisasi masing - masing sebesar RpNihil dan RpNihil pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	85.256	105.862

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN POSISI KEUANGAN ENTITAS INDUK
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2014	2013
LIABILITAS DAN EKUITAS (lanjutan)		
LIABILITAS (lanjutan)		
Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi	195.147	197.807
Beban yang Masih Harus Dibayar	3.315.544	2.808.305
Utang Pajak		
Pajak Penghasilan	744.342	1.515.818
Pajak Lain-lain	846.223	352.611
Jumlah Utang Pajak	1.590.565	1.868.429
Liabilitas Imbalan Kerja	4.825.081	4.323.446
Provisi	667.644	822.582
Liabilitas Lain - lain	9.343.302	8.896.985
Pinjaman yang Diterima		
Pihak berelasi	611.792	-
Pihak ketiga	20.753.703	13.994.173
Jumlah Pinjaman yang Diterima	21.365.495	13.994.173
Pinjaman Subordinasi		
Pihak berelasi	1.924.800	1.944.800
Pihak ketiga	1.836.774	2.525.815
Jumlah Pinjaman Subordinasi	3.761.574	4.470.615
JUMLAH LIABILITAS	**659.707.664**	**565.688.861**
EKUITAS		
Modal Saham - nilai nominal Rp500 (nilai penuh) per lembar. Modal Dasar - 1 lembar Saham Seri A Dwiwarna dan 31.999.999.999 lembar Saham Biasa Seri B. Modal Ditempatkan dan Disetor - 1 lembar Saham Seri A Dwiwarna dan 23.333.333.332 lembar Saham Biasa Seri B pada tanggal 31 Desember 2014 dan 2013	11.666.667	11.666.667
Tambahan Modal Disetor/Agio Saham	17.476.308	17.476.308
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	98.192	126.010
Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	(582.234)	(1.413.082)
Saldo Laba (saldo rugi sebesar Rp162.874.901 telah dieliminasi dengan tambahan modal disetor/agio saham pada saat kuasi reorganisasi pada tanggal 30 April 2003)		
Sudah Ditentukan Penggunaannya	9.779.446	7.431.162
Belum Ditentukan Penggunaannya	58.893.169	47.274.251
Jumlah Saldo Laba	68.672.615	54.705.413
JUMLAH EKUITAS	**97.331.548**	**82.561.316**
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	**757.039.212**	**648.250.177**

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF ENTITAS INDUK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2014	2013*)
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL		
Pendapatan bunga	55.092.073	43.339.930
Beban bunga	(20.408.409)	(13.803.482)
PENDAPATAN BUNGA - BERSIH	**34.683.664**	**29.536.448**
Pendapatan Operasional Lainnya		
Provisi dan komisi lainnya	8.297.069	7.544.114
Laba selisih kurs - bersih	1.560.499	1.812.685
Lain - lain	3.808.803	3.921.070
Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya	13.666.371	13.277.869
Pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai	(4.426.530)	(3.907.443)
Pembalikan Penyisihan Estimasi Kerugian atas Komitmen dan Kontinjensi	4.240	9.124
Pembalikan Penyisihan Kerugian	174.035	1
Keuntungan/(Kerugian) yang Belum Direalisasi dari Kenaikan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah	2.578	(2.769)
Keuntungan dari Penjualan Efek-efek dan Obligasi Pemerintah	183.617	24.514
Beban Operasional Lainnya		
Beban gaji dan tunjangan	(8.613.202)	(7.537.377)
Beban umum dan administrasi	(9.082.350)	(7.752.465)
Lain - lain - bersih	(2.429.955)	(2.343.568)
Jumlah Beban Operasional Lainnya	(20.125.507)	(17.633.410)
LABA OPERASIONAL	**24.162.468**	**21.304.334**
Pendapatan Bukan Operasional - Bersih	23.361	367.131
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK	**24.185.829**	**21.671.465**
Beban Pajak		
Kini	(4.674.771)	(4.528.782)
Tangguhan	(82.730)	70.285
Jumlah Beban Pajak - Bersih	(4.757.501)	(4.458.497)
LABA BERSIH	**19.428.328**	**17.212.968**
Pendapatan Komprehensif Lain		
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	(27.818)	53.316
Keuntungan/(Kerugian) Bersih yang Belum Direalisasi dari Kenaikan/(Penurunan) Aset Keuangan Tersedia Untuk Dijual	1.038.560	(1.231.853)
Pajak Penghasilan Terkait dengan Laba Komprehensif Lain	(207.712)	246.370
Pendapatan Komprehensif Lain - Setelah Pajak	803.030	(932.167)
TOTAL LABA KOMPREHENSIF	**20.231.358**	**16.280.801**

*) Direklasifikasi, lihat Lampiran 6/10.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS ENTITAS INDUK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Modal Ditempatkan dan Disetor	Tambahan Modal Disetor/ Agio Saham	Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	Saldo Laba*)			Jumlah Ekuitas
					Sudah Ditentukan Penggunaannya	Belum Ditentukan Penggunaannya	Jumlah	
Saldo pada tanggal 1 Januari 2014	**11.666.667**	**17.476.308**	**126.010**	**(1.413.082)**	**7.431.162**	**47.274.251**	**54.705.413**	**82.561.316**
Pembayaran dividen dari laba bersih tahun 2013	-	-	-	-	-	(5.461.126)	(5.461.126)	(5.461.126)
Pembentukan cadangan khusus dari laba bersih tahun 2013 (lihat Catatan 40c)	-	-	-	-	2.348.284	(2.348.284)	-	-
Laba komprehensif untuk periode yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014	-	-	(27.818)	830.848	-	19.428.328	19.428.328	20.231.358
Saldo pada tanggal 31 Desember 2014	**11.666.667**	**17.476.308**	**98.192**	**(582.234)**	**9.779.446**	**58.893.169**	**68.672.615**	**97.331.548**

*) Saldo rugi sebesar Rp162.874.901 telah dieliminasi dengan tambahan modal disetor/agio saham pada saat kuasi-reorganisasi pada tanggal 30 April 2003.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS ENTITAS INDUK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Modal Ditempatkan dan Disetor	Tambahan Modal Disetor/ Agio Saham	Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan dalam Mata Uang Asing	Kerugian Bersih yang Belum Direalisasi dari Penurunan Nilai Wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang Tersedia untuk Dijual Setelah Dikurangi Pajak Tangguhan	Saldo Laba*)			Jumlah Ekuitas
					Sudah Ditentukan Penggunaannya	Belum Ditentukan Penggunaannya	Jumlah	
Saldo pada tanggal 1 Januari 2013	**11.666.667**	**17.195.760**	**72.694**	**(427.599)**	**5.927.268**	**36.216.397**	**42.143.665**	**70.651.187**
Pembayaran dividen dari laba bersih tahun 2012	-	-	-	-	-	(4.651.220)	(4.651.220)	(4.651.220)
Pembentukan cadangan khusus dari laba bersih tahun 2012 (lihat Catatan 40c)	-	-	-	-	1.503.894	(1.503.894)	-	-
Laba komprehensif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013	-	-	53.316	(985.483)	-	17.212.968	17.212.968	16.280.801
Keuntungan dari penjualan Entitas Anak kepada entitas sepengendali dan lainnya (lihat Catatan 40b)	-	280.548	-	-	-	-	-	280.548
Saldo pada tanggal 31 Desember 2013	**11.666.667**	**17.476.308**	**126.010**	**(1.413.082)**	**7.431.162**	**47.274.251**	**54.705.413**	**82.561.316**

*) Saldo rugi sebesar Rp162.874.901 telah dieliminasi dengan tambahan modal disetor/agio saham pada saat kuasi-reorganisasi pada tanggal 30 April 2003.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN ARUS KAS ENTITAS INDUK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2014	2013*)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL		
Penerimaan pendapatan bunga	53.060.073	41.236.356
Penerimaan pendapatan operasional lainnya - provisi dan komisi lainnya	8.297.069	7.544.114
Pembayaran beban bunga	(20.037.516)	(13.673.033)
Penerimaan dari penjualan Obligasi Pemerintah - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	26.339.529	26.635.916
Pembelian Obligasi Pemerintah - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	(26.147.846)	(25.456.801)
Laba/(rugi) selisih kurs - bersih	1.170.384	(389.302)
Pendapatan operasional lainnya - lain-lain	1.202.694	918.211
Beban operasional lainnya - lain-lain	(2.307.540)	(1.605.446)
Beban gaji dan tunjangan	(8.111.567)	(6.818.290)
Beban umum dan administrasi	(8.185.850)	(7.039.429)
Pendapatan bukan operasional - bersih	23.361	373.747
Pembayaran pajak penghasilan badan	(5.077.133)	(5.117.989)
Arus kas dari aktivitas operasional sebelum perubahan aset dan liabilitas operasional	20.225.658	16.608.054
Penurunan/(kenaikan) atas aset operasional:		
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	(1.204.800)	(1.182.586)
Efek-efek - diukur pada nilai wajar melalui laporan laba rugi	(400.950)	(843.318)
Tagihan lainnya - transaksi perdagangan	(4.131.481)	(2.136.731)
Kredit yang diberikan	(61.274.958)	(76.232.808)
Tagihan atas efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	(15.424.969)	11.219.011
Pajak dibayar dimuka	(1.309.306)	(1.107.577)
Biaya dibayar dimuka	(371.535)	(140.385)
Aset lain - lain	(2.061.231)	1.086.923
Penerimaan atas aset keuangan yang telah dihapusbukukan	2.607.206	3.002.556
Kenaikan/(penurunan) atas liabilitas operasional:		
Giro	7.051.277	9.114.254
Tabungan	15.564.787	31.572.095
Deposito berjangka	57.476.599	21.179.285
Interbank call money	1.546.150	935.750
Liabilitas segera	394.236	(932.101)
Utang pajak lainnya	778.526	(1.289.056)
Liabilitas lain - lain	1.561.282	1.048.608
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasional	**21.026.491**	**11.901.974**

*) Direklasifikasi, lihat Lampiran 6/10.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
LAPORAN ARUS KAS ENTITAS INDUK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013

(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

		2014	2013*)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			
Kenaikan efek-efek - tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo		(3.888.574)	(4.459.784)
Kenaikan Obligasi Pemerintah - tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo		(1.794.649)	(4.958.007)
Penerimaan dari penjualan aset tetap		103	14.749
Pembelian aset tetap		(2.020.891)	(1.322.377)
Pembelian aset tidak berwujud		(387.165)	(348.424)
Penjualan saham PT Bumi Daya Plaza	1g	-	264.000
Penjualan saham PT Usaha Gedung Mandiri	1g	-	132.000
Pembelian saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia		(990.000)	-
Setoran modal PT Bank Sinar Harapan Bali (Entitas Anak)		-	(32.377)
Setoran modal PT Mandiri AXA General Insurance (Entitas Anak)		(87.000)	-
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi		**(9.168.176)**	**(10.710.220)**
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			
Penurunan atas efek-efek yang diterbitkan		(20.606)	(190.214)
Kenaikan atas pinjaman yang diterima		7.761.385	3.133.509
Pembayaran atas pinjaman subordinasi		(709.041)	(672.335)
Kenaikan atas efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali		1.456.440	4.656.149
Pembayaran dividen		(5.461.126)	(4.651.220)
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas pendanaan		**3.027.052**	**2.275.889**
KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS		**14.885.367**	**3.467.643**
DAMPAK PERUBAHAN SELISIH KURS TERHADAP KAS DAN SETARA KAS		**109.208**	**2.883.248**
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN		**109.222.901**	**102.872.010**
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN		**124.217.476**	**109.222.901**
Kas dan setara kas pada akhir tahun terdiri dari:			
Kas		18.719.445	17.226.616
Giro pada Bank Indonesia		47.772.187	40.602.631
Giro pada bank lain		8.407.021	13.435.310
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain		48.495.538	37.958.344
Sertifikat Bank Indonesia		823.285	-
Jumlah Kas dan Setara Kas		**124.217.476**	**109.222.901**
Informasi Tambahan Arus Kas			
Aktivitas yang tidak mempengaruhi arus kas:			
Kerugian yang belum direalisasi dari penurunan nilai wajar Efek-efek dan Obligasi Pemerintah yang tersedia untuk dijual setelah dikurangi pajak tangguhan		(582.234)	(1.413.082)
Pembelian aset tetap yang masih terutang		(949.120)	(812.181)
Penyetoran modal ke Bank Syariah Mandiri melalui mekanisme *Inbreng*		-	(30.778)

*) Direklasifikasi, lihat Lampiran 6/10.

PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.
ENTITAS INDUK
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

REKLASIFIKASI AKUN

Akun dalam laporan keuangan Entitas Induk untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 telah direklasifikasi agar sesuai dengan penyajian laporan keuangan entitas induk untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014. Reklasifikasi tersebut dilakukan dalam rangka penyajian beban premi asuransi untuk program penjaminan dana nasabah sebagai bagian dari beban operasional lainnya - lain-lain - bersih.

	31 Desember 2013		
	Sebelum Reklasifikasi	Reklasifikasi	Setelah Reklasifikasi
Laporan laba rugi komprehensif - Entitas Induk			
Pendapatan dan beban operasional			
Beban bunga	(14.732.324)	928.842	(13.803.482)
Beban operasional lainnya			
Lain-lain - bersih	(1.414.726)	(928.842)	(2.343.568)
Laporan arus kas - Entitas Induk			
Arus kas dari aktivitas operasional			
Pembayaran beban bunga	(14.601.875)	928.842	(13.673.033)
Beban operasional lainnya	(676.604)	(928.842)	(1.605.446)

2014
Laporan Tahunan

mandiri

berkarya untuk
indonesia

PT BANK MANDIRI (Persero) Tbk.
Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36–38
Jakarta 12190 Indonesia
Telp: 14000, +62-21-52997777
Fax: +62-21-52997735

www.bankmandiri.co.id